

جامعة ابن خلدون بتيارت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

# تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية

## في الجزائر

دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة تيارت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: ادارة مالية

إعداد الطالبتين:

—سعيد خيرة

الاستاذة المشرفة:

—قويدر خالدية

د. بالعجين خالدية

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر ب	د. معاشي سفيان
مقررا	أستاذة محاضرة ب	د. بالعجين خالدية
مناقشا	أستاذة مساعدة أ	أ. يحيوي فاطمة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:.....

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية باعتبارها وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية حيث لقيت اهتمام كبيراً من طرف الباحثين والمختصين ، باعتبار الموارد البشرية هي عصب المؤسسة ، فهي تعمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم حيث تعود بالفائدة على الفرد وتكسبه معارف جديدة من ناحية وعلى المؤسسة باكتسابها سمعة جيدة في السوق من ناحية أخرى .

وهذا ما سنتناوله في الدراسة الميدانية من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على مستوى مؤسسة نفظال وحدة تيارت .

**الكلمات المفتاحية :** الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية ، تدريب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية .

### **Abstract :**

The study aims at shedding light on the development of human resources as an important function in the management of human resources, which has received great attention from researchers and specialists, as human resources are the core of the institution. It works to develop the abilities and skills of individuals, which benefit the individual and gain new knowledge on the one hand and the enterprise has gained a good reputation in the market on the other hand.

This is discussed in the field study through the form distributed at the level of the Neftal unit of Tiaret.

**Keywords:** human resources, human resource management, human resource development, human resource training, human resource motivation.

## الشكر

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا فبقدرته وفقنا لإتمام هذا العمل البسيط

فلولا فضله علينا ما كنا وصلنا لهذا فهو الله المعين

على الصعوبات و الملين للعقبات، نحمده و نستعين به

و نرجو أن يجعله في ميزان حسناتنا

وصلي اللهم وسلم على سيدنا و حبيبنا محمد عليه افضل الصلاة والسلام

أما بعد نتقدم بالشكر الجزيل الى:

الأهل الذين ساندونا ودعمونا لإتمام هذا العمل ،

كما نشكر: الاستاذة المحترمة بالعجين خالدية

التي قبلت الاشراف على هذا العمل و لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة

كما يسرنا ان نتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين قدموا لنا يد العون.

و نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

نشكر بالأخص بغداد سميرة و بعزي مليكة على مساعدتهما لنا.

## الاهداء

نهدي ثمرة هذا الجهد او لا الى امهاتنا اللتان لا تملان الدعاء لنا فهما صفاء الحياة ،  
و اغلى ما في الوجود فالكلمات تقف عندهما وتتحنى لهما الجمل حياء من عدم  
القدرة على وصف حنانهما واتساع قلباهما وصبرهما اللامتناهي ،  
فمهما نقول او نكتب من كلمات او جمل او عبارات فلا تعطيهما حقهما الذي  
يستحقانه، فجزاكما الله عنا خيرا وحفظكما المولى ورعاكما بلطفه:

### أم خيرة و أم خالدية.

والى ابويننا الكريمين اللذين علمانا اول الخطوات والحروف التي ننطقها فهما  
عصب البيت وهما سندنا في هذه الحياة و بهما تكون طريقنا منيرة بشعلة الامل  
فهما علمانا الصبر فكل شيء لا يوفهما حقهما ربنا احفظهما لنا.

### أب خيرة و أب خالدية.

ربنا احفظ لنا والدينا كما ربينا صغارا.

كما نهدي هذا العمل الى اجمل نعمة في هذه الدنيا الى اخوة قويدر واخوة سعيد  
والى الكتاكيت: منال، محمد، عائشة ، أمونة، عثمان ،مصطفى ميمونة، اكرام.  
وكما نهديه لكل من عائلة قويدر وعائلة سعيد.

كما نهديه الى الاصدقاء والصديقات بالأخص سميرة ،مليكة، شهرة ،نوال، فاطمة،  
فتيحة، تركية، خديجة، بختة، موازية و محجوبة.

المحظون بيانت

## المحتويات:

البسمة

الشكر

المحتويات

قائمة الجداول البيانية

قائمة الاشكال البيانية

قائمة الملاحق

أ-ج	مقدمة.....
02	الفصل الاول: عموميات حول ادرة الموارد البشرية.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.....
03	المطلب الاول:التطور التاريخي لا دارة الموارد البشرية.....
08	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها.....
10	المطلب الثالث:اهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
13	المبحث الثاني: نظرة عامة حول رأس المال البشري.....
13	المطلب الاول: مفهوم رأس المال البشري وأهميته.....
16	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد رأس المال البشري.....
18	المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري و الأبحاث المكتملة لها.....
22	المبحث الثالث: خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية الملائمة.....
22	المطلب الأول: نظرة حول عملية الاستقطاب.....
23	المطلب الثاني: اسس الاختيار والتعيين.....
27	المطلب الثالث: تقييم الاداء.....
30	خلاصة الفصل.....

---

32.....	الفصل الثاني:مدخل الى تنمية الموارد البشرية
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.....
33.....	المطلب الاول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها.....
37.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية.....
39.....	المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.....
41.....	المبحث الثاني: أسس تسيير وتنمية الموارد البشرية.....
41.....	المطلب الاول: مفهوم تسيير الموارد البشرية وأهميتها.....
43.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية.....
44.....	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية.....
49.....	المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.....
49.....	المطلب الأول: عملية التدريب.....
55.....	المطلب الثاني: الأجور والرواتب.....
61.....	المطلب الثالث: التحفيز.....
65.....	خلاصة الفصل.....



67.....	الفصل الثالث: دراسة حالة نفعال-تيارت-
67.....	تمهيد.....
68.....	المبحث الاول: نظرة شاملة عن مؤسسة نفعال.....
68.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفعال.....
74.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه.....
78.....	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة نفعال.....
79.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
79.....	المطلب الاول: عينة الدراسة وخصائصها.....
80.....	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والاساليب الاحصائية.....
81.....	المطلب الثالث: فرضيات الدراسة.....
82.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج العامة للدراسة.....
82.....	المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية.....
87.....	المطلب الثاني: تحليل درجة الموافقة.....
90.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقات.....
94.....	خلاصة الفصل.....
96.....	الخاتمة.....
99.....	قائمة المراجع.....
105.....	الملاحق.....

فائمة الجداول  
و الاشكال البيانية

قائمة الجداول و الاشكال البيانية:

اولا: قائمة الجداول:

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	مؤشر التنمية لبعض الدول	الجدول رقم(1,2)
50	انواع التدريب	الجدول رقم(2,2)
54	عدد الموظفين الحاصلين على التدريب	الجدول رقم(3,2)
57	تقييم الوظائف بطريقة الدرجات	الجدول رقم(4,2)
59	نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف	الجدول رقم(5,2)
60	نموذج لمعايير التقييم حسب النقاط	الجدول رقم(6,2)
72	المستودع المناوب مع قدرة الاستعاب	الجدول رقم(1,3)
82	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم(2,3)
83	توزيع العينة حسب العمر	الجدول رقم(3,3)
84	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم(4,3)
85	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	الجدول رقم(5,3)
86	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	الجدول رقم(6,3)
87	مجال سلم ليكارت	الجدول رقم(7,3)
87	درجة الموافقة للمحور الثاني	الجدول رقم (8,3)
88	درجة الموافقة للمحور الثالث	الجدول رقم(9,3)
89	درجة الموافقة للمحور الرابع	الجدول رقم(10,3)
90	درجة الموافقة للمحور الخامس	الجدول رقم(11,3)
91	الجدول يبين قيمة sig	الجدول رقم(12,3)
91	جدول يبين الصدق والثبات للمحاور	الجدول رقم(13,3)
92	جدول يبين العلاقة والارتباط بين المحاور	الجدول رقم(14,3)

## قائمة الجداول و الاشكال البيانية:

ثانيا: قائمة الاشكال البيانية:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحات
الشكل رقم(1,3)	مخطط للطريق العملية داخل المركز	72
الشكل رقم(2,3)	الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية	72
الشكل رقم(3,3)	المنطقة ZONE	73
الشكل رقم(4,3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	74
الشكل رقم(5,3)	هيكل قسم المستخدمين	76
الشكل رقم(6,3)	الشكل البياني لمتغير الجنس	82
الشكل رقم(7,3)	الشكل البياني لمتغير العمر	83
الشكل رقم(8,3)	الشكل البياني لمتغير الحالة العائلية	84
الشكل رقم(9,3)	الشكل البياني لمتغير المستوى العلمي	85
الشكل رقم(10,3)	الشكل البياني لمتغير الخبرة العملية	86

فائزة الملاحق

## قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحات
الملحق رقم 1	المعلومات الشخصية	105
الملحق رقم 2	عملية التدريب	106
الملحق رقم 3	الاجور والرواتب	107
الملحق رقم 4	التحفيزات	108
الملحق رقم 5	ظروف العمل في المؤسسة	109
الملحق رقم 6	عقد عمل غير محدد المدة	110
الملحق رقم 7	عقد عمل محدد المدة	113

## قائمة المختصرات:

---

رمز المختصر	المصطلح
Spss	Statical package for the social sciences
GPL	توزيع الغاز المميع

مفصلة



شهد القرن الأخير تطورات و تغيرات حصلت على المستوى الإقتصادي و الذي مس إقتصاد العالم بأكمله ،لذا أصبح من الضروري إتباع موجة التكنولوجيا والمنافسة الحادة بين المنظمات لتحقيق الإستمرار لذا يجب عليها الإستفادة من مواردها ،سواء كانت مالية ،فنية ،مادية بشكل عام ،ومواردها البشرية بشكل خاص، و التي تعتبر من أهم موارد المنظمة و يعني تحقيق ميزة تنافسية من خلالها ،لذلك أصبح لوظيفة الموارد البشرية بعد إستراتيجي ،و أصبحت قيمة المنظمة تكمن في قيمة مواردها البشرية .

ركزت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية و العملية على ما تمتلكه من موارد بشرية فحولت أغلبية إستثماراتها لتنمية الثروة البشرية و تمكينها .

حيث سخرت وسائل العلم النظري و التطبيق العلمي .فنجح المنظمة يأتي من الإهتمام بالعنصر البشري.

فيجب على أي منظمة أن تضع نظام متميز لتنظيم عمل قسم الموارد البشرية ،فكلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و إتسع نطاق الوظائف، فلا بد على المنظمة رفع مستوى كفاءة مواردها البشرية و تأهيلها تأهيلا جيدا.

كان الإهتمام بالموارد البشرية ينصب في غالب الأحيان على مسائل تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن الموارد بشرية في خدمة رؤى و طموحات التي تعتمد عليها المؤسسات لدى مواجهتها التغيرات التكنولوجية و الإقتصادية و الإجتماعية التي ميزت الحقبة الحالية فلذا هي تشكل الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تلعب أدوارا حيوية في صنع و نجاح المؤسسة.

### 1-الإشكالية:

وعليه يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

كيف يتم تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؟

تحت هذه الاشكالية تتدرج مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي :

ماذا يقصد بادارة الموارد البشرية ووظائفها ؟

ما معنى تنمية الموارد البشرية ؟

بما تتميز تنمية الموارد البشرية وما أساليبها؟

## 2- فرضيات الموضوع :

على ضوء ما سبق، يمكننا صياغة الفرضيات الآتية بهدف مناقشتها، و إختبار صحتها من عدمها. فيمكن تلخيصها فيمايلي :

1. ليست الموارد البشرية مصدرا لنجاح المؤسسة .
2. يعتبر التدريب عامل لتنمية الموارد البشرية .
3. الإختيار يحسن من توظيف الأفراد المؤهلين .

## 3- أسباب إختيار الموضوع :

من بين الاسباب التي دفعتنا لاختيار موضوعنا هناك اسباب موضوعية واسباب ذاتية سنجيزها فيمايلي:

-أسباب موضوعية :

إدراكنا لأهمية الموارد البشرية، و بحكم تخصصنا .  
إعتبار الموارد البشرية هي مصدر النجاح للمؤسسة لما عندها من مهارات و معرفة متجددة و المكبوتة في عقلها، و التي تعد مصدر تحقيق التميز .  
-أسباب ذاتية :

ميولنا للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية .

## 4-أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذا الموضوع خلف عدة إعتبرات نذكر منها مايلي:

- حسن إدارة الموارد البشرية يمكن المؤسسة من الإستعداد لمواجهة التطورات و المنافسة التي قد تحدث .
- إهمال بعض المؤسسات في الدول النامية لأهمية الموارد البشرية .
- التركيز على الموارد المادية وعدم الإهتمام بالموارد البشرية .
- تعتبر تنمية الموارد البشرية أكثر المواضيع التي تلقى إهتمام في الدول المتقدمة .
- رغم احتواء أغلب المؤسسات على موارد بشرية هائلة ذات مؤهلات عالية إلا أنها لا تستغلها بالشكل الجيد و الفعال .

## 5-اهداف الدراسة :

بعد تحديد مشكلة موضوع البحث و الافتراضات المقترحة فالغرض من البحث هو محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة .
- تقديم دليل علمي عن أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.

– محاولة تأكيد أن الموارد البشرية أهم عامل في نجاح المؤسسة.  
نطمح في الاخير من خلال هذا الموضوع أن يكون إضافة جديدة إلى مجموعة الدراسات المتعلقة بالموضوع  
كما يمكن أن يكون فرصة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط التي لم نتطرق لها في بحثنا .

#### 6- حدود الدراسة:

كانت دراستنا ضمن حدود زمنية و مكانية .

#### أ- حدود زمنية :

كان إجراء الدراسة الميدانية بين 2018-2019

#### ب- حدود مكانية :

طبقت دراستنا على مستوى ولاية تيارت بلدية تيارت ، و المؤسسة محل الدراسة هي مقاطعة توزيع الغاز  
المميع GPL .

#### 7- المنهج المستخدم في البحث :

لدراسة إشكالية موضوع البحث و لتحليل أبعادها و بالإجابة على الإشكالية و تساؤلاتها ، تم الإعتماد  
على المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني وذلك لإظهار أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، وصولا الى  
الفصل الثالث الذي نلتمس فيه دراسة تطبيقية، و ذلك بالإعتماد على المنهج التحليلي .

#### 8- أدوات البحث :

المكتبية :الكتب ،المجلات .

المذكرات: أطروحة دكتوراه ، رسائل ماجستير و مذكرات الماستر .

مقالات على مواقع الأنترنت:

<https://hrdiscussion.com/hr2128.htm>

<https://Mawdoo3.com>

#### البرامج :برنامج spss

#### 9- الدراسات السابقة:

- فاطمة ظريف :التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل  
شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون – تيارت، 2007.  
إن العنصر البشري أهم مورد من موارد المؤسسة الذي يساهم مساهمة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية  
و فقدانه يؤدي الى تدهور وانحطاط المؤسسة لهذا فان تأهيل العنصر البشري المسير شرط لازم لبقاء  
واستمرار المؤسسات الاقتصادية.

- لعراي مختارية ،صلاية أمال: تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المنشآت الصناعية  
مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،إقتصاد وتنمية ،جامعة ابن خلدون -تيارت

2015.

يعتبر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لمسايرة التقدم الاقتصادي، كما انه أعقد عوامل الانتاج والوسيلة  
الاساسية لنجاح المؤسسة، و كذا ينظر الأفراد بالمؤسسة الى تقييم الأداء على أنه مهم ،و نعتقد ان سبب  
عدم النظر اليه على أنه مهم جدا راجع الى ان تقييم الاداء في المؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره و اتصافه  
بالعمومية.

- بلخضر نصيرة :دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في العلوم التجارية ،تسيير واقتصاد المؤسسة ،جامعة ابن  
خلدون -تيارت، 2007.

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية أهم وظائف المؤسسة ،لأنها تهتم بتسيير أهم مورد لديها الا ان ليس جميع  
المؤسسات والاساليب الادارة توليها المكانة التي تستحقها، كما لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج  
بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط و إنما يتعدى ذلك لكيفية استغلالها لمختلف مواردها خاصة منها البشرية  
و غيرها من الامكانيات التي تتمتع بها و التي تمكنها من تصميم و تطبيق و استراتيجيات تنافسية .

- بن خدر خديجة ،عوالي خديجة: رأس المال البشري ودوره في تفعيل التنمية المستدامة في الجزائر ،مذكرة  
لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ،إقتصاد التنمية، جامعة ابن خلدون -تيارت، 2015.  
رأس المال البشري هو موضوع حديث النشأة ترجم بأبحاث جديدة قام بها كل من شولتز، بيكر، مينسر  
و من بين الآليات التي تحقق التنمية المستدامة هي الطاقات المتجددة و الخدمات و الموارد البشرية.  
يكمن الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في:  
يجب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

## 10- صعوبات البحث :

تمثلت في تضارب الآراء محل الدراسة.

## 11- هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول متنوعة حيث تناولنا في الفصل الاول المعنون بعموميات حول ادارة  
الموارد البشرية حيث قسم الى ثلاثة مباحث، فكان المبحث الاول تحت عنوان مفاهيم حول ادارة الموارد  
البشرية ،اما المبحث الثاني :نظرة عامة حول رأس المال البشري، و المبحث الثالث فكان :خطوات تزويد  
المنظمة بالموارد البشرية.

اما الفصل الثاني: مدخل الى تنمية الموارد البشرية، كذلك قسم الى ثلاثة مباحث ،المبحث الاول كان: الاطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، و المبحث الثاني :اسس تسيير وتنمية الموارد البشرية، و المبحث الثالث فكان: أساليب تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: قسم الى ثلاثة مباحث: المبحث الاول: الاطار العام لمؤسسة نفضال، و المبحث الثاني :منهجية الدراسة التطبيقية، و كان المبحث الثالث تحليل النتائج المتحصل عليها .

الفصل الأول

### تمهيد

في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفة والتحول نحو الإقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، وتعتبر عماد نجاح المنظمة أو فشلها، ومن هنا أصبحت إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية والاكثر حيوية في المنظمة بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة و إستشارية.

أصبحت المنظمة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات و الرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي و التأهيل.

إن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع شؤون و جوانب القوى العاملة في المنظمة بدءا من استقطاب وجذب هذه القوى، واختيارها وتعيينها في جميع المستويات وكذا تقييم أدائها. وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

❖ المبحث الأول: مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية.

❖ المبحث الثاني: نظرة عامة حول رأس المال البشري.

❖ المبحث الثالث: خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية.

### المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.

حصلت ادارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من طرف جميع الباحثين و المفكرين و الاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من اهمية كبيرة يتسم بها عن باقي المعارف الانسانية، لان المورد البشري يتجدد عبر الزمن كما أن مفهومها اختلف من مفكر الى اخر، و اهدافها و وظائفها اختلفت من منظمة إلى أخرى.

فيما يلي سنعرض مفهومها تطورها التاريخي و اهدافها و وظائفها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات منذ بداية الثورة الصناعية ساهمت هذه التطورات في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، فتوجد عدة أسباب تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب مايلي:

- التوسع والتطور الصناعي في عصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العالمية ، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي ، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع العموميات الحديثة من الموارد البشرية.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العالية ، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن وهي كالآتي:

### 1-المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية.

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذ أنه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة،ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر اعتمادها على العامل ، نشأة من الأعمال



المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ، على الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.<sup>1</sup>

### 2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

شهدت هذه المرحلة العديد من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية الأيدي العاملة كأحد عناصر الإنتاج وضمن هذه الفترة انتشرت حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي حدد أساسيات نجاح العمل الإداري كالآتي:

أ- تطوير حقيقي في الإدارة: وذلك من خلال استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب بالطريقة العلمية في الإدارة التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على الموارد والمعدات المستخدمة.

ب- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبرها الأساس في نجاح إدارة الأفراد، نعيد التأكد من قدرة ومهارة العاملين اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

ج- الاهتمام بتنمية العاملين وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: حيث يؤكد تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تحقيق تكلفة العمل وذلك من خلال التأكيد على زيادة معدل إنتاجية العامل وبالتالي الحصول على الأجر بنفس الدرجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ، الاردن، 2010، ص ص: (22،23).

<sup>2</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المني: هندسة الموارد البشري في صناعة الفنادق، ط1، دار النشر إثراء ، الأردن ، 2011، ص ص: (25،26).

### 3- المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى 1914-1918:

أضافت ظروف هذه الحرب مداخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الإدارة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة ، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع لتوفير مكان صحي عملي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة فقد اقتضت ظروف الحرب مايلي:

- زيادة ساعات العمل.
- بذل جهد بشري إضافي أثناء أداء العمل.
- تسريع وتيرة العمل.
- آلات وتجهيزات أفضل.
- إدارة أفضل.

هذه الأمور تتطلب من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية، لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قاعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم ، لتتحمل هذه المسؤولية ، وتصمم وتنفذ هذه البرامج.<sup>1</sup>

### 4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الثانية: 1939-1945:

كانت ظروفها تشابه ظروف الحرب العالمية الأولى ، وكانت الظروف المستفاد منها: أن الإنسان العامل هو محور الإنتاج ، وبالتالي بات ضروريا العناية بإدارة الموارد البشرية ، اعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين ، والعناية بمشاكلهم ، وراح باحثو إدارة يقومون بدراسات نظرية وعلمية ، وتواصلوا بموجبها إلى وضع أسس ومبادئ علمية ، يمكن على ضوءها أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتدبير احتياجات المنشأة من العمالة والعناية بها ، ووضع قواعد للتعامل معها للوصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المنشأة تكون من خلالها الروح المعنوية مرتفعة ، وتمكننا من الوصول إلى أفضل النتائج ، لقد أصبح لمديري الموارد البشرية في الوقت الحاضر مكانة بارزة في المنظمات بوجه عام ، وفي منظمات الدول ، أفضل النتائج ، لقد أصبح لمديري الموارد البشرية في الوقت الحاضر مكانة بارزة في المنظمات بوجه عام ، وفي المنظمات الدول الصناعية المتقدمة بشكل خاص ، ولهم تأثير قوي في اتخاذ القرارات فيها مثال : في

<sup>1</sup> طواهري محمد التهامي: استراتيجية التخطيط الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص - تسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر3، 2013، ص:23.

شركة IBM معروفة في صناعة الالكترونيات في العالم يشغل مدير الموارد البشرية فيها منصب أحد نواب رئيسها ، ولديه نفوذ كبيرة داخلها ، ويلعب دورا مؤثرا في سياسة الإدارة العليا فيها ، وله تأثير على أهدافها في تحقيق الربح كأى مدير تنفيذي آخر.

لقد أصبح مدير القوى العاملة أو الأفراد أو الموارد البشرية في هذه الشركة حلا للمشاكل المتعلقة بشؤون الأفراد لديها ، فهو يعمل على تنظيم إجازات العاملين لما يقارب لـ (85000) فردا ، كما يسهم في تخفيض معدل دوران العمل فيها ، وإعادة تصميم أعمالها ، ووضع و تقييم أنظمة الدافعية والحوافز وإعادة تصميمها وإعداد برامج التنمية الإدارية ، وحل الصراعات التي قد تحدث بداخلها. تمت الوصاية من طرف بعض الباحثين بأنه حان الوقت بأن يكتسب مديرو الموارد البشرية الاحترام والتقدير الذي يستحقوه، بالأخص في البلدان النامية، ويجب الكشف عن أهمية الدور الاستشاري الذي يقومون به الاعتراف به كمساهمين في اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف ورسم السياسات داخل منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

### 5- المرحلة الخامسة: من 1945 - 2000.

تم تقسيم هذه المرحلة الى فترات و هي على النحو الآتي:

#### ➤ من 1945 إلى 1970:

شملت العديد من المتغيرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كذلك ركزت على تطبيقات إدارة الموارد البشرية المختلفة والتي تتمثل في: بروز مفهوم تقسيم العمل، متابعة أداء العاملين.

#### ● التطورات العلمية المختلفة:

برزت مجموعة من المؤشرات في مجال التطورات العلمية المختلفة التي انعكست في بروز و ظهور مسميات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي شكلت توجهات جديدة ومنها: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة.

#### ➤ من 1970 إلى 1980:

● انعكس التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهدته هذه الفترة على إدارة ممارسات وتطبيقات الموارد البشرية والذي تمثل في:

- ✓ التحول إلى التخطيط والتفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ بروز برامج دراسية متخصصة على مستوى الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ✓ ازدياد التنوع في قوة العمل والتركيز على التخصص الدقيق.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة، الاردن، 2011، ص: 21.

- ✓ بروز التدريب كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية واكتساب الخبرة والمهارات المطلوبة.
- ✓ التأكيد على النظرة الحديثة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال:
- ❖ اعتبار إدارة الموارد البشرية مهمة لتعزيز عمليات باقي الوظائف الأخرى في المنظمة.
- ❖ جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحديد نجاح المنظمة لكون أن إدارة الموارد البشرية تساهم في توفير ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إيجاد العاملين المتميزين الذين تصنعهم إدارة الموارد البشرية.

### ➤ من 1990 إلى 2000:

تميزت هذه الفترة بمرور تطورات مهمة انعكست بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها منها:

- الثورة الصناعية الحاسوب.
  - ثورة الاتصالات.
  - التحديات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- جعلت هذه التطورات إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب منها العمل على التركيز حول مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية منها : التأكيد على عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية.

### 6-المرحلة السادسة:

بدايات القرن 21.

لقد شهد العالم في بداية القرن 21 مجموعة من التطورات العلمية التي كان لها انعكاس على مختلف العلوم و الإدارات و المنظمات و من اهم التطورات هو ظهور مجموعة من التحديات التي يتطلب من منظمات الاعمال العمل على اتخاذ مجموعة من الاجراءات و من ابرز التحديات هي:

- تحدي العولمة.
- تحدي النوعية و الجودة.
- تحدي المتغيرات الاجتماعية.
- تحدي المنافسة .

هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية و اقتصادية و ثقافية و اجتماعية انعكست على مختلف المجالات و قد كان نصيب ادارة الموارد البشرية الاثر الكبير حيث انعكس على مايلي:

- ✓ الانتقال بادارة الموارد البشرية و ممارساتها من المحلية الى العالمية.
- ✓ لم تعد ادارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة للمتطلبات التي افرزتها هذه التحديات.

## الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

✓ ضرورة الاخذ بممارسات ادارة الموارد البشرية العالمية و تطبيقها على المنظمات المحلية و بما يجعلها ملائمة لأداء مهامها بنجاح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهميتها.

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم الادارات في المنظمة لما لها من اهمية كبيرة، وعليه فيما يلي سنتطرق الى مفهومها واهميتها.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبالتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من الإشارة لمفهوم الإدارة كوظيفة: فهيتعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ومن هنا يتضح أن العنصر الإنساني هو الأساس لإنجاز أي عمل هادف وفعال في آن واحد. ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لإدارة الموارد البشرية نجد هناك وجهات نظر مختلفة فيمكن التمييز بين اتجاهين هما:

#### 1- النظرية التقليدية: (الكلاسيكية):

التي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية معقدة لتتعدى القيام مثلاً بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وإجازاتهم ، وتعتبر هذه النظرية ضيقة لعدم إدراكها بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المنظمة.

#### 2- النظرية الحديثة : تعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس

أهمية الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل نظراً لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة وهذه النظرية تركز على أهمية إدارة أفراد القوى العاملة كموارد وليس كعوامل إنتاجية بمعنى النظر إلى العنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع.<sup>2</sup>

وعليه تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية فمنها مايلي:

#### -التعريف 1:

هي عملية تهدف إلى الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي : عولمة إدارة الوارد البشرية ، ط1، دار المسيرة ،الاردن ،2009، صص: (29-31).

<sup>2</sup> بوحنيه قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي ،الاردن، 2010، ص: 45.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء، مصر، بدون سنة، ص: 29.

### -التعريف:2:

تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهمية ادارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
  2. تنمية دور العنصر البشرية في المنظمة لزيارة فعالية وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
  3. تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.<sup>2</sup>
  4. إن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر عللا الابتكار والاختراع وللاكتشاف والتخريب...الخ.
- بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا. وهو أكثر عطاء من بواحد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).<sup>3</sup>
5. إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
  6. إن ادار الموارد البشرية هي الادارة المهمة و الاساسية و الرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم و بشكل خاص في مجال ادارة الموارد البشرية و المتمثلة في تحدي العولمة تحدي تحقيق الربح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط2، دار صفاء، الاردن، 2013، ص: (23،24).

<sup>2</sup> بونقالة خالدية، خليفة نعيمة: اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ادارة و وظائف الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص - اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون - ملحقه سوق، 2018، ص: 41.

<sup>3</sup> براويل كريم: اثر ادارة الموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص - اقتصاد العمل، جامعة ابن خلدون، سوق، 2018، ص: 4.

<sup>4</sup> بوكرواح عبد الله: دور ادارة الموارد البشرية في الاستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص - تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، ص: 52.

## الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية من منطقة إلى أخرى حسب حجمها ونشاطها وفي الإجمال نذكر من بين هذه الأهداف و الوظائف مايلي:

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق أهداف المنظمة تمكن فيمايلي:

#### 1- الأهداف التنظيمية:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدهم، ويبقى المديرين مسؤولون على أداء مرؤوسيهم في تخصصه فلقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

#### 2- الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات متطلبات المنظمة، يجب أن تمدد إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه.<sup>1</sup>

#### 3- الأهداف الاجتماعية:

هي تقديم المساعدات للأشخاص عن طريق توفير أفضل الأعمال ذات الإنتاجية والربحية لهم، مما يعزز شعور السعادة عندهم ويرفع معنوياتهم ويزيد حماسهم نحو العمل وتساهم هذه الأهداف في توفير الرفاهية كافة الأشخاص في المجتمع.

#### 4- أهداف الموظفين: تشمل مايلي:

أ- الحرص على ترقية الموظفين بهدف تحفيزهم على إتقان عملهم وزيادة دخلهم.

ب- تطبيق سياسات تحد من ضياع الطاقات البشرية.<sup>2</sup>

5- إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة، وعليه عند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة تجدها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما: الكفاءة والعدالة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم طاهر وبورجينة أحمد: أثر العنصر البشري في المنظمة على ولاء العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص - تسويق الخدمات، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018، ص:36.

<sup>2</sup> بن محمد سيد احمد و بن عسلة الجليلي: تسيير الموارد البشرية و اثرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص - اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018، ص: 15.

مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، دار النشر إثراء، الامارات، 2014، ص:33.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ومن بين هذه الوظائف مايلي:

### 1: وظيفة تكوين الموارد البشرية:

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة بشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ووفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، من أهم الأنشطة مايلي:<sup>1</sup>

أ- تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملفات على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب- تخطيط القوى العاملة: وتتم بتحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين ، وتحديد ماهو معروض ومتاح منها ، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.<sup>2</sup>

### 2: تعويض ومكافآت الموارد البشرية.

المزايا الوظيفية الاضافية: يصعب على أي منظمة ان تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجانا، لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جدا، وبالتالي فسعيها منها للاستفادة مواردها البشرية من اكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها، وتترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ، التامين، الضمان الاجتماعي، حضانة الأولاد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> براويل كريم: مرجع سبق ذكره ،ص:5.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2011، دار اليازوري العلمية ،ص:(23،24).

<sup>3</sup> محمد شيخ صالح القدومي: ادارة الموارد البشرية ،ط1، دارالمعتر، الاردن، 2014 ،ص:199.



### 3:التدريب والتطوير:

تركز هذه الوظيفة على:

أ-تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات واداء العاملين.

ب-تطوير وتنفيذ الاجراءات الادارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود ادارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 4: صيانة الموارد البشرية.

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف ادارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان الى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها و تتكون من :

أ- توفير السلامة : من خلال تصميم برامج فنية ادارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و اصابات العمل.

ب- توفير الصحة : من خلال توفير برامج صحية طبية بيئية ،تحمي الموارد البشرية من امراض ناتجة عن طبيعة العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم الهبتي :ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3،دار وائل ، الاردن،2010، ص:37 .

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل ،الاردن ،2005، ص:19.

### المبحث الثاني: نظرة عامة حول رأس المال البشري.

يرجع بروز رأس المال البشري إلى مساهمات عديدة بدأت بالاعتراف بوجوده، و وصولا إلى تحديد خصوصياته

أو مميزاته ونظرياته، فكانت المنظمة تعد مجموعة من الأول الثانية في السباق، أما في الوقت الحالي فهي تعد مجموعة من الأفكار.

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري وأهميته.

نركز في هذا المطلب على عدة مفاهيم مختلفة لرأس المال البشري وكذا التطرق إلى أهميته:

أولا: مفهوم رأس المال البشري:

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

#### -التعريف 01:

يعرف على أنه مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حاليا بسبب حوادث العامل أو غيابات والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من المواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ أهداف المنظمة، حيث يمكن تجزئته إلى أربع فئات حسب مستويات الأداء:

- الأفراد تحت التجربة: وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة لم يصلو إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف.
- العاملون الذين يعتمد عليهم: هم الأفراد الذين يشكلون أغلبية العاملين ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال ويكون مستوى أدائهم عاديا ومقبولا.
- النجوم: الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم عاليا جدا ولديهم قدرات وخبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو الأعلى في الهرم التنظيمي مع تطوير مستمر لكفاءاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رياض عبد القادر: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص - إدارة أعمال جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 76.

### -التعريف 02:

رأس المال البشري يشمل المعرفة، المعرفة التقنية الفردية، الكفاءات والقدرات الخاصة بالفرد وابتكاراته الرامية لتحسين السلع والخدمات من أجل تلبية رغبات الزبائن.<sup>1</sup>

### -التعريف 03:

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المدراء أحياناً المبادأة أو الإبتكار أو القدرات المنظمة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلية فقط إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمنظمة.<sup>2</sup>

### -التعريف 04:

يعرفه شولتز Schultz\*: على أنه أي مخزون للمعرفة، المهارات أو الخصائص العامة للعمال بما في ذلك صحتهم، وظائفهم الفسيولوجية، المواقف أتجاه العمل التي تعزز كفاءاتهم ونتاجاتهم، يمكن لهذه المهارات والكفاءات أنتكون فطرية أو مكتسبة عبر الزمن.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية رأس المال البشري.

يمكن أن نلخص أهمية رأس المال البشري في نقاط التالية:<sup>4</sup>

- 1- يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، فالمؤسسة التي تملك رأس مال غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ماضيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.
- 2- يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال البشري أكثر غنى، كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة، لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> كرشاش رحمة: دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص - تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص: 40.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلاي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، مصر، ، 2013، ص: 157.

\* شولتز ثيودر: اقتصادي أمريكي، من أهم كتبه إعادة توجيه السياسة الزراعية، حاز على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية، عام 1979.

<sup>3</sup> أمين حواس وفاطمة الزهراء زرواط: مقدمة في نمو الاقتصاد، بدون طبعة، دار المناهج، الأردن، 2018، ص: 195.

<sup>4</sup> بن خدر خديجة وعوالي خديجة: رأس المال البشرية ودوره في تفعيل التنمية المستدامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص - اقتصاد التنمية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2015، ص: (10، 11).

3- مورد يصعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد الحربية والنادرة، لذا يصعب تقليده، وهذا يتطلب من المؤسسات ضرورة المحافظة عليه، و الإهتمام وعدم السماح بخسارته.

4- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التنافس الحاليين المؤسسات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، وبالسعة الممكنة، وهذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين ، ويمتلكون رأس مال بشري، ليساهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

5- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجه أعلى وخدمة أفضل الزبائن، لأن واحدة من مكونات رأس المال البشري: التدريب، لأن الشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً، يكون أكثر قدرة على استخدام أصول المؤسسة.

بيننا من خلال استعراضنا لأهمية رأس المال البشري، أن هذه الأهمية تنبع من خلال ثلاث عناصر هي:

### • ضرورة تحقيق النجاح:

لأن النجاح هو الهدف الأساسي الذي تسعى أي مؤسسة تحقيقه، والذي يساهم الأفراد المؤهلين والقادرين على حمل رسالة منظماتهم بكفاءة وفعالية في تحقيقه، وحتى يتمكن الأفراد من القيام بذلك ، فهم بحاجة إلى توفير رأس مال بشري كبير.

### • ضرورة تحقيق الميزة التنافسي:

إذ يقاس نجاح المنظمات بمدى تحقيقها للميزة التنافسية، أي مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة والتغلب على المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل مما يقدمه الآخرون.

### • ضرورة خلق معارف جديدة:

فكلما امتلكت المؤسسة رأس مال بشري مهم، كلما تمكنت من خلق وإنشاء معارف جديدة، نتيجة قدرة الأفراد على البحث والتحليل والتفكير.

## الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد رأس المال البشري.

هناك عدة خصائص للعنصر البشري نذكر أهمها في هذا المطلب:

#### أولاً: خصائص رأس المال البشري:

هناك مجموعة من المميزات يتميز بها رأس المال البشري نذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1- خصوصية رأس المال البشري:

إن رأس مال البشري لا ينفصل أبد عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الإستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجوز عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

#### 2- محدودية رأس المال البشري:

إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ، ولأن تكلفة الإستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الإستثمار محدودة بدور حياة الفرد ، حيث أن قابلية الفرد مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

#### 3- عدم مربية رأس المال البشري:

أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد ، لا يمكن تمييزها أن معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشراً هاماً يمثّل في الإستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

كما هناك بعض الخصائص الأخرى نذكر منها:<sup>2</sup>

- عدم ارتباط مال رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.
- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للإستهلاك حيث يمكن فقهه بمت صاحبه

<sup>1</sup> بن خدر خديجة و عوالي خديجة: مرجع سبق ذكره، ص ص: (11،12).

<sup>2</sup> راوية حسن: مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2005، ص: 82.

- وهذا يؤدي الى زيادة معدل الخطر في الإستثمار البشري.
- يتطلب الإستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.
- اختلاف منحني إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحني إنتاجية الصل المادي.

### ثانياً: أبعاد رأس المال البشري

إختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي<sup>1</sup>:

#### 1- المعرفة:

تعرف على أنها معرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها ، لأنها متواجدة في العقل البشري ، وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد ، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الإتصال والمشاركة في تبادل الأفكار و الخبرات.

#### 2- المهارات و القدرات:

أ- المهارات: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة و دقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة ، وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق إختبارات معينة.

ب- القدرات: هي إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.

#### 3- الإبتكار:

الإبتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس.

<sup>1</sup> سناء جابر: دور راس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص- تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-2017، صص: (28،29).

### المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري والأبحاث المكتملة لها.

نجد العديد من الأبحاث العلمية والسياسات الاقتصادية فيعدد من بلدان العالم تؤكد على رأس المال البشري كمحدد مركزي في عملية رفع وتسريع معدل النمو الاقتصادي، فرأس المال البشري يهدف إلى توسيع مدارات الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، ولذلك من الضروري الإشارة إلى أهم الإسهامات التي طورت هذا في علم الاقتصاد.

### أولاً: نظرية شولتز لرأس المال البشري.

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة. ويعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه.

فمن وجهة نظر شولتز إن هذا النوع من الإستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في مجتمعات الغربية عما حققه الإستثمار في رأس المال المادي ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية:

- 1- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً لإختلاف العدالة في المقدار رأس المال البشري المستمر في الأفراد.

- 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسب رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. وقام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى للإستثمار البشري على الانتاجية في المجال الزراعي خاصة في الو.م.أ فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال جديد المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الانتاجية بالنسبة للمزارع الأمريكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>العربي مختار وصلاحية آمال: تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحسين الاداء المنشأة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص-اقتصاد التنمية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2015، ص: (7-9).

ويظهر على هامش أبحاثه دور الخبرة والمهارات المكتسبة كأحد المتغيرات المستقلة الرئيسية المؤثرة على عملية الانتاج وعملية التنمية الاقتصادية حيث يكشف ان العائد من رأس المال البشري في الولايات المتحدة الأمريكية كان أكبر مقارنة باعتماده على رأس المال المادي فقط (شولتز 1961).<sup>1</sup>

كما ركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية وبأنها شكل من أشكال رأس المال ومن ثم اطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما انه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه.

ثانيا: الأبحاث المكتملة للنظرية.

بعد نظرية شولتز جاءت أبحاث مكتملة لنظريته تمثلت في:

### 1- إسهامات بيكر:

يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم الى تطوير نظرية رأس المال البشري ، فقد حول التركيز الى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري ، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري ، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد التدريب من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الإقتصادية الأخرى ، كما يعد معدل العائد على الإستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستمر في رأس المال البشري.

وقد إفترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للإستثمار في رأس المال البشري، ومن هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور والمعرفة.

ويقدم تحليل الإستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات وقد لاحظ أن بعض الإستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات ويرجع هذا الى تحمل المنظمة أو الحكومة تكلفة هذا الإستثمار وبالتالي تكون هذه الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمين حواس: الاقتصاد التجاري والنمو الاقتصادي، بدون طبعة، دار النشر نور، ألمانيا، 2017، ص: 107.

<sup>2</sup> راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص: (70-72).



وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين أساسيين من التدريب هما:<sup>1</sup>

أ- تدريب عام général training

ب- تدريب متخصص specific training

ففي حين يستفيد العامل بدرجة أكبر من النوع الاول من التدريب، فإن المنشأة هي المستفيد الأكبر من النوع الثاني.

يتضح من تحليل بيكر السابق قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، فبينما أحدث شولتز إنقلابا في المفاهيم الاقتصادية بتقدمه نظرية في الإستثمار البشري، نجد أن بيكر أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم لنظرية أداة لتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية، كما أحل بعض العوامل ذات التأثير على التدريب وتكلفته والايادات المنفقة منه، فقد حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص. ومن ناحية أخرى فقد حاول إيجاد علاقة بين عمر الفرد من ناحية والايادات المحققة وأشار بيكر الى ان الفرد غير المتدرب يحصل على نفس اليرادات بغض النظر عن عمره، أما الفرد الحاصل على التدريب وان كان يحصل على إيرادات أقل أثناء التدريب، ليتحمله جزءا من تكلفة التدريب إلا أنه يحقق إيرادات أكبر في عمر لاحق.

وبهذا يظهر بيكر أهمية التدريب وتأثيره على إيرادات الفرد وأيضاً أهمية الاستثمار في موارده البشرية في السن الصغير حتى يجني ثمار هذا الاستثمار ، لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد.

### 2-إسهامات مينسر:

استخدم مينسر\* مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف الى تفسير الانحرافات في توزيع اليرادات، ويفترض النموذج أن يختار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند وقت الذي يقام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات من الوظائف المختلفة وفقاً للنموذج إنعكاساً لإختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والانتاجية بتقديم عمر الفرد. وقد حدد مينسر ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الإستثمار البشري: أ- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

<sup>1</sup> اشرف العربي: راس المال البشري في مصر - المفهوم القياس الوضع النسبي، بمؤث اقتصاديات عربية، مجلة علمية فصلية محكمة ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية و مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 39، 2007، ص: 54.

\* جاكوب مينسر: اقتصادي امريكي، 1930.

ب- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

ج - تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

أما بالنسبة لتعريف مینسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضاً التعلم بالخبرة.

وقد برز مینسر تضمين هذه المجالات في التعريف الى الاعتقاد بأن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وانتاجية الأفراد ، وعلى هذا فهو يمثل نوعان من أنواع التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن : مرجع سبق ذكره ص ص: (73-78).

### المبحث الثالث: خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية الملائمة.

لكي يتسنى للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة والملائمة وتكوين قوة عمل مستقرة والتي تحقق أهدافها فإن المنظمة تتبع مجموعة من الخطوات والتي تعتبر مهمة لأي منظمة فهي أساس إستقرار وتقديم المنظمة، وهذه الخطوات تكمن في الإستقطاب، الإختيار والتعيين وتقييم الأداء وسنعرضها بالتفصيل لاحقاً.

### المطلب الأول: نظرة حول عملية الإستقطاب:

بعد معرفة احتياجات المؤسسة تبدأ في البحث عن الأفراد.

#### اولاً: تعريف الاستقطاب

يعني التصفية المبدئية للعرض الكلي من الموارد البشرية المتوقعة والمتوفرة لملء وظيفة ما. إن الغرض الرئيسي للاستقطاب هو تقليل العدد الكبير من المستخدمين الى مجموعة صغيرة نسبياً من الأفراد الذين في نهاية التعيين من بينهم.

#### ثانياً: مصادر الاستقطاب:

يوجد مصدران للموارد البشرية الأول مصادر داخلية والثاني مصادر خارجية، و سنعرضها فيما يلي:

**1-المصدر الداخلي:** يتمثل في الإعلان الداخلي والتنافس بين الراغبين في انتقال من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة الجديدة.<sup>1</sup>

**2- المصدر الخارجي:** تتمثل في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة من صحف ومجلات... الخ

**أ- مكاتب أو وكالات التوظيف:** تلعب دور الوساطة بين المنظمة والراغبين في إيجاد العمل .

**ب- الجامعات والمعاهد المتخصصة:** تقوم من المنظمة بإجراء المقابلات للطلبة المتوقع تخرجهم والمتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: تنمية بناء نظم الموارد البشرية، ط 1، دار الراية، الأردن، 2010، ص ص: (123،124).

<sup>2</sup> صالح علي عودة الملالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، دار حامد، الأردن، 2016، ص: 207.

### ثالثا:العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

توجد عدة عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب بالنسبة للمؤسسة ومنه تجعله يختلف من مؤسسة الى أخرى.

و فيمايلي سنعرضها:<sup>1</sup>

#### 1- حجم المؤسسة:

يعتبرأهم مؤثر على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها ،فالمؤسسة التي يكون حجمها كبير تكون عملية استقطابها للعمالة بمعدل كبير والعكس صحيح.

#### 2- خبرة المؤسسة:

أن خبرة المؤسسة في مجال استقطاب الأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها فيجذب أكبر عدد ممكن من احتياجاتها من العاملين ، تؤثر على مدى نجحتها في الحصول والمحافظة على الافراد الذين تم استقطابهم كما تلعب مصادر التي اعتمدها في الإستقطاب دور في جذب اليد العاملة.

#### 3- ظهور لعمل:

لهذا العامل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل.

### المطلب الثاني :أسس الإختيار والتعيين.

في هذه المرحلة يتم إختيار الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل في المؤسسة:

#### اولا:الإختيار:

#### 1-تعريف الإختيار:

هو العملية الادارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون الى فريقين ، فريق يقبل والآخر يرفض.<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا بأنه: انتقاء الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب.

<sup>1</sup>فالي ياسين: دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص -ادارة الاعمال ،مدرسة الدراسات العليا،2014،ص:54.

<sup>2</sup>بلخضر نصيرة: دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص -تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون ،تيارت،2007،ص:21.

### 2- الاجراءات التي تتطلبها عملية الاختيار

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات هي:

#### أ- ملئ الطلبات وإعادتها:

هي أول خطوة تقوم بها بعد الاعلان عن الوظائف الشاغرة الغرض منها هو معرفة الشخص المؤهل للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية.

ويتم من خلالها استبعاد ما يمكن استبعاده من المتقدمين الذين لا تتوفر فيهم المؤهلات.

#### ب- الإختبارات:

تم وضع مجموعة من الإختبارات التي تهدف الى المساعدة في الحصول على معلومات حول مؤهلات المتقدمين للعمل في المنظمة وقدراتهم الذهنية ومستوياتهم العلمية .من بين الإختبارات نذكر مايلي:

- **إختبارات القدرات الذهنية:** إن إختبار القدرة الذهنية بنوعيتها الشفوية والتحريرية من أهم الإختبارات التي يجب إجراؤها للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، بالأخص القيادة والفنية إذ أن مثل هذه الإختبارات يهدف إلى قياس مستوى عقلية المترشح ومقدرته الذهنية كقياس الذاكرة والقدرة على التفكير السليم ، وفهم المسائل والأمور ، وتحليل الحقائق و الإتجاهات واتخاذ القرارات المناسبة.

هذا النوع من الاختبارات غالبا ما ينفذ بالاستعانة بعلماء النفس والمتخصصين.

#### ● إختبار الأداء:

هذا النوع من الاختبارات يهدف الى القياس مدى مقدرة المتقدم لوظيفة معينة من أداء المهام أو الواجبات والأعمال التي تتضمنها هذه الوظيفة، أي قياس الإستعداد البدني والفكري للنهوض بأعباء الوظيفة عمليا ، يعني وضع الموظف في موقف أو ظرف مشابه تماما لموقف أو ظرف العمل الذي سيقوم بأدائه عند اختياره للوظيفة المرشح لها.

#### ● إختبارات الشخصية والإهتمامات:

تلعب إختبارات الشخصية دورا مؤثرا وكبيرا في تحديد نوع السلوك الوظيفي المحتمل فهي تكشف كثيرا من الجوانب شخصية المرشح لشغل وظيفة معينة، تهدف الى معرفة بعض النواحي المهمة في شخصية الفرد كالإستقرار العاطفي، قوة الإقناع، الصفات القيادية، الميول النفسية والعصبية ، الانطوائية أو الإنفتاح على الآخرين حب السيطرة أو الخضوع مستوى الثقة بالنفس.

إن هذه الاختبارات تأخذ اتجاهين:

- ✓ الاتجاه الاول: يهتم بقياس توجهات الشخصية المهنية وهي اختبارات الاهتمامات.
- ✓ الاتجاه الثاني: يعني بقياس السمات أو السلوكيات الأساسية للمتقدمين أو المرشحين.

### • اختبار النزاهة أو الشفافية:

لمعرفة نزاهة أو شفافية المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة اعتمدت كثير من المنظمات في العالم المتقدم عددا من الأساليب منها اختبار النزاهة بالإعتماد على جهاز (كاشف الكذب) وهو جهاز يعتمد على قياس درجة التغيير التي تطرأ على الوضع الطبيعي للفرد تعكس مدى صدقه في الإجابة عن الأسئلة وبالتالي الإستدلال على وجود هذه الصفة في شخصيته من عدم وجودها.

### 3- المقابلة:

أ- تعريفها: هي مناخات المهمة التي تقوم بها معظم المنظمات للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

### ب- أنواع المقابلة:

توجد ثلاثة أنواع للمقابلة وهي:

- **المقابلة الموجهة:** يتميز هذا النوع بالتخطيط المسبق والعناية الدقيقة باختيار الأسئلة والمعلومات المطلوب الحصول عليها من المرشح.
- **المقابلة غير الموجهة:** يتميز هذا النوع بأن يقوم المقابل بتوجيه أسئلة كيفية إلى المرشح بدون تخطيط وتحديد مسبق.

• **المقابلة شبه الموجهة:** تحدد مسبقا الأسئلة المطلوب توجيهها للمرشح، الفرق بين المقابلة الموجهة وبين هذه المقابلة، أنها تترك للقائم بالمقابلة الحرية في تحديد طريقة توجيه الأسئلة إلى المرشح.<sup>1</sup>

**4- الفحص الطبي:** الخطوة الاخيرة في عملية الاختيار هي الفحص الطبي لان الغرض الاساسي منها هو التعرف على مدى توافر اللياقة الصحية للقيام بالعمل على الوجه المطلوب، بالإضافة الى هذا الهدف الهام هناك اهداف اخرى منها:

- أ- تفادي مشكلات الغياب و الانقطاع عن العمل و الاداء الغير المنتظم.
- ب- حماية العاملين من الامراض المعدية.
- ج- التأكد من توافر المتطلبات الدنيا لادراج الفرد ببرامج التأمين الصحي و المعاشات.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية 2010 ، دار اليازوري العلمية ،الأردن، ص ص:(161-168) ..

د- حماية المنظمة من المطالبات غير المبررة و الدعاوي القضائية لبعض العاملين بسبب ادعاء بالاصابة  
نتيجة العمل بالمنظمة.<sup>1</sup>

ثانيا: التعيين

بعد تصفية المتقدمين من خلال المراحل السابقة يصبح من الواجب تعيين المقبولين.

### 1-اجراءات مرحلة التعيين:

تنطوي مرحلة التعيين على مجموعة من الاجراءات هي:

أ- التوثيق: تقدم الوثائق التي تتضمن البيانات و المعلومات اللازمة للتعيين و من هذه الوثائق مايلي:

#### • الوثائق المقدمة من طرف من تم اختياره:

- ✓ شهادات الخبرة .
- ✓ نموذج طلب التوظيف
- ✓ السيرة الذاتية
- ✓ نموذج الصلاحية الطبية
- ✓ نموذج صحيفة الحالة الجنائية
- ✓ شهادة تأدية الخدمة العسكرية
- ✓ تصريح العمل من مكتب العمل

#### • وثائق تعد في المنظمة:

- ✓ اقرار بالعمل بالمنظمة لمدة محددة.
- ✓ مشروع قرار التعيين في الوظيفة .
- ✓ اقرار بعدم الجمع بين العمل في المنظمة و بين أي عمل اخر.
- ✓ اقرار باستلام العمل.
- ✓ عقد التعيين.

#### ب-اصدار قرار التعيين المبدئي:

يصدر القرار من الجهة المختصة، يتم تعيين الاشخاص الجدد تحت التجربة لفترة معينة تختلف  
من منظمة إلى أخرى .

<sup>2</sup>سامح عبد المطلب: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، الاردن، 2011، ص: 139.

### ج- التهيئة المبدئية :

يقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، بحيث يتم تعريفه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة من خلال الكتب والنشرات وادلة العمل والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة.

### د- متابعة الفرد وتقييمه خلال فترة التجربة:

يوضع الموظف الجديد تحت التجربة لمدة ستة اشهر فيبقى تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر وفي نهاية فترة التجربة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يوضح فيه تثبيت الموظف أو فصله أو تحويله الى عمل اخر.

### هـ- تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد ان يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ، تنتهي فترة الاختيار فيعين بصورة نهائية في الوظيفة ، ويجب هنا تمكين الموظف الجديد من اداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة اللازمة لأداء عمله، وكذا تهيئة الظروف المادية والمعنوية لأداء العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من الأنشطة المهمة في المنظمة حيث تستفيد منه في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة .

### أولاً: تعريف تقييم الاداء

تقييم أداء العاملين هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الموجهة له، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد شيخ صالح القدومي: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المعزز، الاردن، 2014، ص ص: (161-171).

<sup>2</sup> محمد فالخ صالح: ادارة الموارد البشرية - عرض و تحليل، ط1، دار الحامد، الاردن، 2004 ، ص: 137 .



ثانيا: أهمية تقييم الاداء.

لتقييم الاداء أهمية كبيرة نذكر منها مايلي:

- 1- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين ؛
- 2- تحديد الافراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين؛
- 3- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه.<sup>1</sup>

ثالثا: مزايا تقييم الاداء .

لتقييم الاداء مزايا عديدة تكمن فيما يلي:

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- 2- خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة؛
- 3- إشعار العاملين بمسئولياتهم اتجاه وظائفهم؛
- 4- التقييم وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم؛
- 5- التقييم وسيلة لتطوير الاداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

رابعا: معايير تقييم الاداء.

عملية قياس وتقويم الاداء عملية مركبة تتضمن مايلي:

1- القياس:

قياس الاداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية .

2- التقييم أو التقدير:

تعني هذه العملية تحديد مستوى الاداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، يعني إعطاء قيمة .

<sup>3</sup> صالح علي عوده المجلات: مرجع سبق ذكره، ص ص: (263- 268).

### 3- التقييم:

يعني تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الاداء المتحقق.<sup>1</sup>

خامسا: خطوات تقييم الاداء.

تتضمن عملية تقييم المراحل التالية :

1- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الاداء ؛

2- قياس الاداء الفعلي للأفراد؛

3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم؛

4- إدارة وتحسين الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح على عوده المهللات: مرجع سبق ذكره، ص: 269.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 237.

### خلاصة الفصل:

أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية تطبيق ، حيث شاع الأخذ في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها ونشاطها وبيئتها.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بمد المديرين أو أصحاب القرار على مستوى المستويات التنظيمية بأنسب الطرق والمناهج ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية.

وهذا ماسيتم تناوله في الفصل الثاني من خلال السؤال المطروح والمتعلق بكيفية تنمية الموارد البشرية

# الفصل الثاني

## الثاني

### تمهيد

لقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على التجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، لكونها المصدر الرئيسي لإعداد و تنفيذ إستراتيجيات المنظمة للتكيف مع التحديات الجديدة و المستمرة وهذا ما أكسب الموارد البشرية أهمية كبرى. كما أصبح تسيير الموارد البشرية مهم في المنظمة و خلق جو ملائم للموظفين و معرفة تحفيزهم و بالتالي تسيير القوى العاملة شأنها شأن الفرد لا تمثل وظيفة محددة بقدر ما تمثل دور يجب تأديته بجميع متطلباته داخل المؤسسة.

و من خلال هذا يمكن أن تتوفر مجموعة من العوامل أو اساليب منها التدريب، الأجور و الحوافز و على هذا الاساس يتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث.

❖ **المبحث الأول:** الاطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

❖ **المبحث الثاني:** اسس تسيير وتنمية الموارد البشرية.

❖ **المبحث الثالث:** اساليب تنمية الموارد البشرية.

### المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

تعد التنمية البشرية بما تنطوي عليه من استثمار في راس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعني بها المجتمعات على اختلاف انظمتها و مستويات نموها ، حيث ازداد الاهتمام بتنمية العنصر البشري و رفع كفاءته من خلال العديد من السياسات و في مقدمتها سياسة التعليم و التدريب .

#### المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهميتها:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهميتها:

#### أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى ماهية تنمية الموارد البشرية, فإنه لا بد من تناول مفهوم التنمية أولاً ثم التطرق لمفهوم الموارد البشرية

#### 1- مفهوم التنمية:

تعددت تعريفها:

#### -التعريف 1:

فيعتبر " معجم إن مصطلح تنمية Développement حسب علم الاجتماع يعني النمو المدروس على أسس علمية، والذي قيست أبعاده بمقاييس علمية سواء كانت تنمية شاملة أو متكاملة. في حين ترى "هناء حافظ بدوي" أن التنمية تتشكل من عناصر مادية وأخرى بشرية، تحتاج الى تطوير وتنمية ضمن أطر المؤسسات الاجتماعية، التي يتحرك من خلالها البشر. وهذان التعريفان يتطرقان إلى مفهوم التنمية على المستوى الكلي وهو المجتمع. أما من المنظور الجزئي صلاح الشنواني " أن التنمية تعني التحسين في المقدرة الإدارية<sup>1</sup>.

#### -التعريف 2:

هي توفير عمل منتج ونوعية من الحياة الأفضل لجميع الشعوب وهو ما يحتاج إلى نمو كبير في الإنتاجية والدخل وتطوير للمقدرة البشرية، فإن هدف التنمية ليس مجرد زيادة الإنتاج بل تمكين الناس من توسيع نطاق خياراتهم، ولذا تصبح عملية التنمية هي عملية تطوير القدرات، وليست تعظيم الرفاهية الاقتصادية فقط بل إرتفاع المستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قرزیز محمود و بجاوي مریم: الإتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قالة للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، مجلة محكمة ، العدد 03، جامعة قالة، 2009، ص: 227 .

<sup>2</sup> خالد مصطفى قاسم : إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007، ص: 19.

### 2- مفهوم الموارد البشرية:

هناك عدت تعاريف للموارد البشرية نذكر منها:

#### -التعريف 1:

الموارد البشرية هي جميعالناس الذين 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 مناخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف اسراتيجيتها المستقبلية.<sup>1</sup>

#### -التعريف 2:

تعرف على أنها مجموعة الافراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي:

الموارد الاحترافية	Human Resources professionals
الموارد القيادية	Top Management
الموارد الاشرافية	Line Management
باقي الموارد المشاركة	Other organisational resource
الاتحادات العمالية	unions

#### -التعريف 3 :

تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال, والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع, حيث يتضح لنا من خلال التعريف أن الأداء البشري يتوقف على التكامل بين عنصرين هما:القدرة التي يمتلكها الفرد لأداء عمل معين والرغبة في أداء ذلك العمل:ويقصدبالموارد البشرية في المؤسسة جميع الأفراد الذين يعملون بها, و هي بشكل مختصر البشر أو الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط1، دار وائل ،عمان ،2005،ص:11.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية ،لبنان ،2002،ص:217.

و من خلال هذا لابد أن نعرض بعض المفاهيم القريبة من هذا المفهوم وهذا لإزالة التداخل بين المفاهيم:<sup>1</sup>  
أ-القوى البشرية:

تشمل جميع الافراد القادرين على العمل من كل السكان ، فلا بد ان يختلف حجم القوى البشرية من دولة لاخرى حسب ما تنضمه قوانينها لسن العمل .

ب-القوى العاملة:

و هي مجموع السكان في سن العمل ( 15- 64 سنة ) و تشمل المشتغلين و الباحثين عن عمل و الراغبين فيه .

ج-العاطلون:

هم الافراد القادرون على العمل والراغبون فيه والباحثون عنه ولا يجدون فرصة للعمل.

د-الأفراد خارج قوة العمل:

هم القادرون على العمل ولا يبحثون عنه مثل ربات البيوت و طلاب الجامعة.

3-مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعددت التعاريف حول تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

-التعريف 1:

تعرف على أنها:إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و إحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية,فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده حيث أشار مكتب العمل العربي ان مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور, ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب,ونوعية مشاركة الجمهور في إتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد, وثقافة الشعوب, و طرق و أساليب العمل و الانتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محب خلة توفيق: التطور و إقتصاديات الموارد، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، صص: (308، 309).

<sup>2</sup>لعلى محمد بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الراجية، الاردن، 2012، صص: (16، 17).



### -التعريف 2:

يقصد بها تلك المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوب إمكانياته، و القدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال بإستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.<sup>1</sup>

### -التعريف 3:

هي تعظيم الطاقات البشرية لسكان المجتمع و إستغلالها بكفاءة في كافة مناحي النشاطات الإجتماعية و الاقتصادية.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية.

تتمثل فيما يلي:

- 1- تمثل التنمية الموارد البشرية استثمار للمؤسسة يظهر في شكل الزيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها و من ثم الوصول الى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية؛
- 2 -إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل، و من ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة؛<sup>3</sup>
- 3-تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعد على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف الى ذلك المهارات الجيدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا؛
- 4-تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي مقدم في ظل النظام العالمي الجديد ؛
- 5-توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنو لوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>قويدر كمال: تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص- إدارة البيئة و السياحة، جامعة الجزائر3، 2014، ص: (57).

<sup>2</sup>بلقاسم تواتي: ظاهرة هجرة العقول: اسباب، آثار و سياسات، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص- العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2013، ص: 58.

<sup>3</sup>قويدر كمال: مرجع سبق ذكره، ص: 58.

<sup>4</sup>بن عنتر عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار البيازوني العلمية، الأردن، ص: 85.

- وتكتسب تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة أخرى نجزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- الحاجة لتوفير فرص عمل جديدة للقوى العاملة المتعطلة نتيجة لتفاقم مشكل البطالة على مستوى الدول النامية وعلى المستوى العالمي أيضا ، فضلا عن الحاجة الى توفير شواغر جديدة لمن سينظمون لسوق العمل سنويا وزيادة رفاهية الناس ، ولا يكون هدفا مجرد ذاته؛
- المحافظة على الكفاءات من المهاجرات سواء الداخلية أو الخارجية لتساهم في الانتاج المحلي للبلدان التي تنتمي إليها؛
- المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الهجرة والبطالة والفقير... الخ خاصة في ظل تفاقم هذه المشاكل في الدول النامية بشكل خاص؛
- تقليل عدم المساواة في توزيع الدخل بين الأفراد والعائلات من خلال الاستثمار في رأس المال البشري
- فقد أثبتت الكثير من الدراسات التطبيقية، أن ارتفاع متوسط الدخل الفردي يتناسب طرديا مع المستوى العلمي للأفراد.

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية .

ان مفهوم تنمية الموارد البشرية ليس بالمفهوم الذي ظهر مؤخرا بل كان منذ القدم وكان يتطور من فترة إلى أخرى وفيما يلي سنعرض التطور الزمني لها:

#### أولا: فترة ما قبل التسعينات

تطور مفهوم التنمية البشرية خلال هذه الفترة، مع العلم إن التعبير الذي كان أكثر شيوعا هو تنمية الموارد البشرية، أي التركيز ثم أساسا على اعتبار البشر كونهم وسيلة التنمية. ويمكن القول إيجازا إن المضمون تركز في الستينيات على تدريب الكوادر الوطنية والتنمية في الدول النامية لتسريع عجلة التصنيع، لينتقل بعد ذلك إلى الأکید على أهمية التعليم و التدريب بيد أنه بقيت هناك اختلافات ظاهرة بين مضمون وآخر عاكسة بذلك غياب التعريف المتفق عليه جماعيا وتجد الإشارة أيضا إلى أنه مع نهاية هذه الفترة تزايد اهتمام مفهوم تنمية الموارد البشرية بالبشر على اعتبارهم ليس فقط وسيلة التنمية بل غايتها أيضا. وإن بقي هذه الاهتمام على المستوى النظري ولم يبلور في مضمون عملي.

أهم المضامين التي تبلورت لمفهوم تنمية الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة التي تسبق التسعينيات. استراتيجيات التصنيع المعتمدة في خطط التنمية خلال الخمسينيات والستينيات دفعت باتجاه التركيز على تأهيل الكوادر الفنية، وبالتالي كان مضمون التنمية في تلك الفترة يركز على تأهيل هذه الكوادر. ولقد ظل هذا التركيز واضحا في أدبيات الجمعية العامة للأمم المتحدة في منتصف الثمانينيات حيث تم اعتبار تدريب

<sup>1</sup> إبراهيم الدعمة: التنمية البشرية المستدامة في الفكر الإسلامي والوصفي، ط1، دار المناهج، 2015، صص: (20، 21).

الكوادر الوطنية المؤهلة بشكل جزئيا مهما لا ينفصل عن تنمية الموارد البشرية، حيث شكل التعليم والتدريب النواة التي تمحور حولها مضمون التنمية في منظومة الأمم المتحدة. في تقرير صادر عن مجلس الاقتصادي والاجتماعي عام 1967، حددت ثلاثة أوجه رئيسية لتنمية الموارد البشرية هي:

1- استخدام أفضل للقوى العاملة من خلال توفير مستويات أعلى من التشغيل المنتج.

2- تحسين نوعية القوى العاملة من خلال التعليم المهني والتدريب.

3- تحفيز الدعم الشعبي لجهود التنمية الوطنية وإشراك أوسع الفئات الاجتماعية.

بقي تركيز تنمية الموارد البشرية على التعليم والتدريب على حاله خلال السبعينيات. إلا أن المضمون توسع كثيرا خلال الثمانينيات خصوصا بعد ما بدا واضحا الدور الرائد والمتنامي الذي أخذ يلعبه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بعد منتصف العقد.

توسع المضمون بحيث أصبحت مجالات أخرى غير التعليم والتدريب كالمشاركة، وشمل أيضا تعزيز دور المرأة وتحسين إدارة القطاع العام والتخطيط الكفاء للموارد البشرية.

مع العلم أنه لم يكن هناك اتفاق على تعريف موحد لتنمية الموارد البشرية.

-لقد ترافق هذا الاهتمام بتوسيع مضمون تنمية الموارد البشرية مع الاتفاقات التي منيت بها برامج التكيف الهيكلي المطبقة من قبل صندوق النقد الدولي. كما ترافق مع هذا الاهتمام وضع الجزء وهو تنمية الموارد البشرية ضمن الكل و هو التنمية البشرية.

-في تقرير للجمعية العامة صدر عام 1988 ورد أنه: من المتفق عليه الآن على نطاق واسع أن تنمية الموارد البشرية ترتبط بعملية تنمية تركز على البشر وتوسعي لتعزيز كافة الطاقات والقدرات البشرية، إن هذه المقاربة تركز على البعد البشري وتؤكد على أن البشر هم في المرتبة الأولى.

غير أن عملية وضع الجزء ضمن إطار الكل هذه لم تتبلور بشكل كامل إلا بعد التسعينيات مع إصدار تقارير التنمية البشرية من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.<sup>1</sup>

### ثانيا-مطلع التسعينيات:

مع صدور تقرير التنمية البشرية لعام 1990 حصلت قفزة نوعية في الفكر التنموي من حيث معالجته التنمية البشرية. فمفهوم الموارد البشرية قد تطور ليشمل جوانب تشكيل القدرات البشرية كافة لاستخدامها في العملية الإنتاجية. فإن مفهوم التنمية البشرية قد ركز بالإضافة إلى ذلك على الانتفاع بالقدرات

<sup>1</sup> محمد عابد الجابري وآخرون: التنمية البشرية في الوطن العربي، بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الامانة العامة لجامعة الدول العربية واللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان، 1995، ص (85،86).

البشرية، بحيث أعيد التوازن للمقولة الداعية إلى أن الإنسان هو صانع التنمية وهو هدفها، بالإضافة إلى إعادة التوازن هذه التي تمت صياغتها بشكل مرن وخلاق، فقد ترك الباب مفتوحا للاجتهد في مجال توسيع مفهوم تشكيل القدرات البشرية ومجال مفهوم الانتفاع بهذه القدرات.

في عام 1991 في تقرير التنمية البشرية تمت بلورة مؤشرة الحرية البشرية، وتم تدارس مسألة تمويل التنمية البشرية ومسألة فاعليتها. في عام 1992 تمت إعادة التأكيد على ما يميز مفهوم التنمية البشرية من غيره من المفاهيم، مع حلول عام 1993 تم توسيع مفهوم المشاركة الشعبية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية. وهكذا يبدو واضحا أن مفهوم التنمية البشرية المقترح من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو مفهوم شمولي يحفظ التوازن بين إكساب القدرات البشرية والانتفاع بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص و متطلبات التنمية البشرية والتي نجيزها في النقاط التالية:

#### أولاً: خصائص تنمية الموارد البشرية:

وتشمل مايلي:<sup>2</sup>

#### 1- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل:

هي نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية التحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجلين القصير والطويل.

#### 2- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي:

تعني واقعية تنمية الموارد البشرية ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق إلا عن طريق تطابق ما يتم تدريب العاملين عليه، وبما يضمن نقل ما يتلقاه العاملون من برامجهم التدريبية داخل القاعة التدريبية في أماكن العمل.

#### 3- تنمية عملية استراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر الى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

<sup>1</sup> محمد عابد الجابري و آخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ص: (86-90).

<sup>2</sup> مزرارة أمينة: تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص -تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 3، 2014، ص ص: (59، 60).

### 4- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم ، وتهدف الى بناء معارف ومهارات و اتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية ، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وهي مساعي جادة لإحداث المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

### ثانيا: متطلبات تنمية الموارد البشرية:

تتطلب تنمية الموارد البشرية في المنظمة توفر مجموعة من الشروط المتمثلة في:<sup>1</sup>

- 1- تنظيم وظيفية تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية واحتياجات.
- 2- إنجاز الاعمال الخاصة بتسيير الموارد البشرية بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذو خبرة عالية.
- 3- الربط بين تنمية الفرد والمنظمة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية، الاداري العمليات، ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- 4- رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد ، و مدى اهتمام المنظمة بتنمية مواردها البشرية.
- 5- يجب على القائم بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مراعات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة و كذا الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 6- إستمرارية استثمار المنظمة في الافراد مع تمكينهم من التعلم التنظيمي الذي يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات ، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء الافراد.
- 7- تبني نظم للاختيار تقوم على استقطاب المواهب والكفاءات العالية، والعمل على الاحتفاظ بهم.
- 8- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، من خلال تحويل بعض الانشطة الروتينية الى عمليات آلية تتم عن طريق الحاسبات الالية.
- 9- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متطورة.
- 10- إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المديرين والمشرفين، حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه.

<sup>1</sup> مزرارة أمينة :مرجع سبق ذكره، ص ص:(61,60).

### المبحث الثاني: أسس تسيير و تنمية الموارد البشرية .

إن دراسة المكونات الاساسية للمؤسسة تقودونا الى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقائها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة واضحة .

#### المطلب الاول : مفهوم تسيير الموارد البشرية واهميتها.

سنشير في هذا المطلب الى مفهوم تسيير الموارد البشرية وأهميتها.

#### أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

قبل أن نعرف تسيير الموارد البشرية يجب أن نشير الى مفهوم التسيير.

#### 1-تعريف التسيير:

##### -التعريف 1:

هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الافراد، من خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية الى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

##### -التعريف 2:

يعتبر التسيير عاملاً إستراتيجياً وضرورياً داخل المؤسسة باعتباره يعمل على إحداث التكامل والتناسق بين كل الوظائف، وعلى كل المستويات، وهذا ما يسمح بتحقيق أداءها والمساهمة في تحقيق أهدافها المسطرة. ان التسيير في الحقيقة يعني التخطيط التنفيذ ومراقبة كل الانشطة المحددة داخل المؤسسة بصفة واضحة.<sup>2</sup>

#### 2-تعريف تسيير الموارد البشرية:

##### -التعريف 1:

يقصد بمفهوم تسيير الموارد البشرية، المكونة الادارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الافراد الذين لهم السلطة في اتخاذها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 33.

<sup>2</sup> ظريف فاطمة: التكوين كأداة للتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، تخصص- تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون - تيارت- 2007، ص: 81.

<sup>3</sup> نوري منير : مرجع سبق ذكره ، ص: 32.

### -التعريف 2:

هو عبارة عن مجموعة من الاجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير امكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها.

### -التعريف 3:

يعرف على انه: العملية التي يتم بموجبها الحصول على الافراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

ويمكن القول أن تسيير الموارد البشرية يهدف الى الاجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه والتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية تسيير الموارد البشرية :

يعد تسيير الموارد البشرية في كافة المنشآت من أهم المؤثرات على بيئة العمل، وعليه نذكر هذه الالهية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### 1-المساهمة في رصد الثقافة:

أي ان الموارد البشرية في المنشآت تتميز بأنها تمتلك ثقافة خاصة من المهم أن تنتشر بين كافة الموظفين.

#### 2-إدارة المواهب:

هي من العمليات الخاصة في الموارد البشرية التي يتم تطبيقها بالمشاركة مع الادارات الأخرى، إذ تحرص الموارد البشرية على تعزيز تطوير الادارة، وأداء الموظفين، وغيرها من الجوانب المرتبطة في إدارة المواهب الخاصة بالمدرين والموظفين، كما من الواجب على الموارد البشرية تقديم أفكار فعالة وجديدة ضمن المنشأ.

#### 3-المسؤولية عن التوظيف:

هي الدور الرئيسي للموارد البشرية من خلال الحرص على توظيف أكثر عدد ممكن من الموظفين، كما أنها لا تنفذ هذه المهمة وحدها، بل تعتمد أيضا على دعم مديري التوظيف، إذ تعد عملية التوظيف في المنشأة منهجية ومعتمدة على التخطيط والمقابلات الشخصية.

<sup>1</sup>نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صص: (8،7).

<sup>2</sup>زين سليم: تسيير الموارد البشرية مقال على الموقع <https://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع: 2018/12/16، على الساعة: 9:15.

### 4-التوصية على الرواتب:

هي وضع الموارد البشرية لخطة استراتيجية شاملة، تهتم بدراسة طبيعة الرواتب الخاصة في السوق، من أجل توجيه المديرين لتحديد الرواتب داخل المنشأة.

### 5-تنفيذ برامج استحقاقات التوظيف:

هي برامج تهدف الى جذب أفضل الموظفين وتحافظ عليهم، كما تحرص الموارد البشرية على توفير رقابة للتكاليف، ومتابعة الخيارات المتنوعة قبل التوصية بها.

### 6-حماية قضايا الموظفين:

هي من المهام الخاصة في الموارد البشرية، اذ تحرص على متابعة قضايا الموظفين ضمن بيئة العمل، من خلال الحرص على تطوير العلاقات بينهم مما يؤدي الى تحقيق انتاجية مرتفعة ومساهمة فعالة.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية.

سنشير في هذا المطلب الى العوامل التي يتأثر بها تسيير الموارد البشرية ونذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1-العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه الى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد. ونجد من ناحية اخرى أنا لارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخيل للأفراد.

#### 2-العوامل القانونية:

إن النصوص القانونية و الأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهرها على تسيير الموارد البشرية. إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أتركه يمر" الى مجال آخر مقيد بالقوانين كالحد الأدنى للأجور، و الحد الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الافراد ومقابلتهم و اختيارهم، و تكوينهم، و تقييمهم.

#### 3-العوامل الاجتماعية:

ان المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات، والقيم السائدة فيه، كذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع.

<sup>1</sup>محمد احمد اسماعيل: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية مقال على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr2128.htm> تاريخ الاطلاع: 2018/12/16، على الساعة: 9:00 .



لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشتته وأسلوب تفكيره فيما يخص توسع فكرة دور الحكومة في تسيير شؤون أفرادها.

### 4-العوامل التكنولوجية:

ان التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلا، فقد وصف التقدم الذي حدث، والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية.

سنفصل في هذا المطلب مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية على النحو الآتي:<sup>1</sup>

يعتبر مفهوم تنمية الموارد البشرية مفهوم مركب وواسع، وهذا يصعب قياس بمؤشر وحيد أو مجموعة من المؤشرات، وللتغلب على هذا الصعاب في هذا المؤشر، قامت الامم المتحدة بوضع مجموعة من المؤشرات المكتملة تجاوز عددها 80 مؤشرا في مختلف التقارير منها:

- دليل التنمية البشرية ويضم أربع مؤشرات، مثل العمر المتوقع عند الولادة.
- التنمية المرتبط بنوع الجنس ويضم ثمانية مؤشرات، منها: معدل القراءة.
- مؤشر الفقر البشري و يضم أحد عشر مؤشرا.
- مؤشر التقدم في العمر و يضم خمسة مؤشرات، معدل وفيات الرضع.
- الملامح الأساسية للصحة ويضم عشرة مؤشرات، منها: نسبة السكان الذين يستعملون صرف صحي مناسب.
- اختلافات التوازن في التعليم و يضم عشرة مؤشرات منها: صافي نسبة القيد في التعليم الابتدائي و الثانوي.
- الأداء الاقتصادي و يضم ستة مؤشرات.
- الاتجاهات الديمغرافية ويضم سبعة مؤشرات.
- استخدام الطاقة و يضم أربعة مؤشرات.
- الأمن الغذائي والتغذية و يضم سبعة مؤشرات.
- الأمن الوظيفي و يضم سبعة مؤشرات.

<sup>1</sup> بوحنيه قوي : تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2010، صص: (131، 132).

وقد تعددت المحاولات والإسهامات، لتحديد المؤشرات الملائمة لقياس التنمية البشرية، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

### • مؤشر الدخل:

و يتضمن عددا من المؤشرات الفرعية التي تستخدم لقياس مستوى التنمية البشرية، التي حققتها الدولة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة، ومن أهمها ثلاث مؤشرات جزئية هي:

#### -الدخل القومي الكلي للدولة:

والذي يتجاهل معدل النمو السكاني في الدولة.

#### -الدخل القومي الكلي المتوقع:

و يفتقر هذا المؤشر الى توافر بيانات دقيقة بشأن حجم الثروات الكامنة، والموارد غير المستغلة لدى الدولة والتي يستند إليها ذلك المؤشر في حساب الدخل المتوقع

#### -متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي:

حيث يواجه صعوبات تتعلق بعدم دقة البيانات المتاحة في الدول النامية لحسابه. ويعد معدل النمو السنوي من متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي، وعلى رغم ما يتميز به هذا المؤشر من سهولة في القياس، إلا أنه يعاني العديد من أوجه القصور: منها أنه لا يمكن اعتبار النمو في متوسط نصيب الفرد من الدخل مقياسا كافيا لمقدار الرفاهية التي يحصل عليها الفرد ، كما أنه لا يشترط أن تؤدي كل زيادة في الدخل الى زيادة متناسبة في المستوى التعليمي والصحي للفرد.

### • المؤشرات الاجتماعية:

وتسعى هذه المؤشرات الى قياس التحسن الذي يطرأ على الجانب الاجتماعي للفرد ،خاصة فيما يتعلق بالتغذية والصحة والتعليم وتوزيع الدخل وغيرها من المتغيرات، وذلك على اعتبار أن تلك المتغيرات، تعطي مؤشرا لما تم تحقيقه في مجال التنمية البشرية في الدولة.

وتنقسم الى نوعين من المؤشرات: مؤشرات فردية تعكس جانب واحد من جوانب الحياة، ومؤشرات مركبة تعكس أكثر من جانب من جوانب الحياة.

إلا أن هذه المؤشرات ارتبطت بكثير من مشاكل القياس التي أدت الى عدم الدقة عند المقارنة بين دولة وأخرى، وكذلك عند تحليل بيانات نفس الدولة من فترة زمنية لأخرى.

<sup>1</sup>عبير عبد الخالق: التنمية البشرية واثارها على تحقيق التنمية المستدامة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2014، صص: (31-33).

### • المؤشرات المركبة:

و هي عبارة عن استخدام مؤشر مركب يتضمن أكثر من جانب من جوانب الحياة ،ولذا فإن المؤشرات المركبة تعد أكثر شمولاً مقارنة بالمؤشرات الفردية، ومن أهم المؤشرات المركبة في هذا الصدد مؤشرين هما:

-**المؤشر الأول:** هو مؤشر نوعية الحياة المادية ، والذي وصفه مجلس أعالي البحار بواشنطن عام 1977 ويتكون من ثلاث مؤشرات فرعية هي:

توقع الحياة عند الميلاد، معدل الوفيات بين الأطفال ، معرفة القراءة و الكتابة.

-**المؤشر الثاني:** هو مؤشر دليل التنمية البشرية .

والذي تستخدمه تقارير التنمية البشرية التي يصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ودليل التنمية البشرية هو مقياس مركب يتكون من ثلاث مؤشرات فرعية تستخدم للمقارنة بين دول العالم مختلفة، حيث يشمل تقرير التنمية البشرية السنوي على 174 دولة مرتبة وفقاً لقيمة دليل التنمية البشرية في الدولة.

وسوف نتعرض لهذا المؤشر بشيء من التفصيل على النحو التالي :

### ✓ دليل التنمية البشرية:

هو مقياس حديث نسبياً توصل إليه برنامج الأمم المتحدة 1990 ويعد من المعايير المركبة و يتكون من ثلاث مؤشرات جزئية أو فرعية هي:

➤ **مؤشر صحي :** ويتم احتسابه من خلال البيانات المتاحة بشأن متوسط العمر عند الميلاد في الدولة.

➤ **مؤشر تعليمي:** يتم احتسابه من خلال البيانات المتعلقة بالتحصيل العلمي ، والذي يتكون من معرفة القراءة والكتابة بوزن نسبي (3/2)، ومتوسط عدد سنوات الدراسة في المؤسسات التعليمية بوزن نسبي (3/1).

➤ **مؤشر إقتصادي :** ويتم احتسابه من خلال البيانات المتعلقة بمتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي السنوي، و لبناء دليل التنمية البشرية يتم إتخاذ الخطوات التالية:

- يتم تحديد قيمة دنيا و قيمة قصوى ثابتتين لكل مؤشر من المؤشرات السابقة على مستوى العالم و المحددة من قبل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة .

- يتم حساب الأدلة الجزئية الثلاثة في الدولة المراد حساب دليل التنمية البشرية بها كما يلي:

دليل العمر المتوقع ( ق): =متوسط العمر المتوقع في الدولة - الحد الأدنى للعمر المتوقع في العالم / الحد الأقصى للعمر المتوقع في العالم - الحد الأدنى للعمر المتوقع في العالم .

- دليل التحصيل العلمي ، ويتكون من جزئين :

أ- دليل معرفة القراءة و الكتابة=معرفة القراءة و الكتابة في الدولة -الحد الأدنى لمعرفة القراءة والكتابة في العالم الحد الأقصى / لمعرفة القراءة و الكتابة في العالم -الحد الأدنى لمعرفة القراءة و الكتابة في العالم ويعطى لهذا الدليل وزن نسبي = $\frac{2}{3}$

ب- دليل متوسط عدد سنوات الدراسة = عدد سنوات الدراسة بالدولة - الحد الأدنى لعدد سنوات الدراسة في العالم / الحد الأقصى لعدد سنوات الدراسة في العالم -الحد الأدنى لعدد سنوات الدراسة في العالم.

ويعطى لهذا الدليل وزن نسبي = $\frac{1}{3}$

ج- دليل التحصيل العلمي (ع)= ( دليل معرفة القراءة و الكتابة  $\times 2$  )+ ( دليل متوسط عدد سنوات الدراسة  $\times 1$  )/ $3$

د- دليل متوسط الدخل (ل)=متوسط الدخل الحقيقي في الدولة -الحد الأدنى لمتوسط الدخل في العالم / الحد الأقصى لمتوسط الدخل في العالم - الحد الأدنى لمتوسط الدخل في العالم .

3- يتم حساب دليل التنمية البشرية للدولة على أنه متوسط بسيط للأدلة الفرعية الثلاثة سالفه الذكر حيث<sup>1</sup>:

دليل التنمية البشرية في الدولة (ت) = $ق + ع + ل / 3$

وتتراوح قيمة دليل التنمية البشرية فيما بين الصفر و الواحد الصحيح ، وكلما اقترب هذا الدليل من الواحد الصحيح كانت الدولة أكثر تقدماً في مجال التنمية البشرية ، والعكس صحيح ، وتستخدم الأمم المتحدة دليل التنمية البشرية في تصنيف الدول إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أ-المجموعة الأولى: دول ذات مستوى مرتفع من التنمية البشرية وتكون قيمة الدليل فيها أكثر من 0,8.

ب-المجموعة الثانية : دول ذات مستوى متوسط من التنمية البشرية وتتراوح قيمة الدليل ما بين 0,5 و حتى أقل من 0,8.

ج-المجموعة الثالثة: دول ذات مستوى منخفض من التنمية البشرية وتكون قيمة دليل التنمية البشرية فيها أقل من 0,5.

<sup>1</sup> محمد عبد العزيز عجمية و إيمان عطية ناصف : التنمية الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية ، بدون طبعة ، قسم الاقتصاد ، مصر ، 2003 ، ص (189-194).

## الفصل الثاني:

## مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (2،1): مؤشر التنمية لبعض الدول العربية.

مؤشر تنمية متوسط			مؤشر تنمية مرتفع			مؤشر تنمية عالي جدا		
مؤشر 2018	الدولة	الترتيب	مؤشر 2018	الدولة	الترتيب	مؤشر 2018	الدولة	الترتيب
0.696	مصر	1	0.757	لبنان	1	0.863	الإمارات العربية المتحدة	1
0.686	فلسطين	2	0.754	الجزائر	2	0.856	قطر	2
0.667	المغرب	3	0,735	تونس	3	0.853	السعودية	3

المصدر: برنامج الأمم المتحدة العربي الإنمائي الانساني 2018.

### المبحث الثالث: اساليب تنمية الموارد البشرية

تستخدم المؤسسة عدة اساليب لتنمية مواردها البشرية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة و من بين هذه الأساليب التدريب الأجور و الرواتب و الحوافز و فيمايلي سنعرضها بالتفصيل.

#### المطلب الاول: عملية التدريب

يعتبر التدريب ركن اساسي من أركان من عملية التنمية الإدارية محورها الفرد تهدف إلى إحداث التغيير في مهارات و خبرات المتدرب التي تعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم عملية التدريب:

يعرف على انه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما يهدف الى الزيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها.

#### ثانياً: فوائد التدريب للأفراد و المؤسسات:

التدريب الجيد يؤدي الى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الافراد على حد سواء، وسنعرضها فيمايلي:

#### 1- بالنسبة للأفراد:

تتمثل في:

- أ- تحسين الاداء؛
- ب- زيادة المقابل المادي؛
- ج- زيادة فرص الترقى الى وظائف اعلى او الحصول على وظيفة احسن في مؤسسة اخرى.<sup>1</sup>

#### 2- بالنسبة للمؤسسات:

تتمثل فيمايلي:<sup>2</sup>

- أ- تحسين ربحية المنظمة؛
- ب- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛
- ج- تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته؛
- د- تقليل التكاليف في مجالات الفنية والادارية.

<sup>1</sup> علي لطفي: التدريب من اجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات و التدريب، و المنعقد في الاردن، 2007. صص: (450-456).

<sup>2</sup> سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، الاردن، 2008، ص: 190.

ثالثاً-أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب إلى ثلاثة أنواع حسب الجدول التالي:  
الجدول رقم: (2،2): أنواع التدريب.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظف
1 داخل الشركة	1 التدريب المهني و الفني	1 توجيه الموظف الجديد
2 خارج الشركة	2 التدريب التخصصي	2 التدريب أثناء العمل
3 شركات خاصة	3 التدريب الاداري	3 التدريب لتجديد المعرفة و المهارة
4 برامج حكومية		4 التدريب لتغيير المهارة
		5 التدريب بغرض الترقية و النقل
		6 التدريب لتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر: تخطيط القوى العاملة، ط1، الدار الجامعية ، مصر، 2011، ص:293.  
و فيمايلي سنعرضها:<sup>1</sup>

1-أنواع التدريب مرحلة التوظف:

حسب مرحلة التوظف توجد عدة أنواع نذكر منها مايلي:

ا-توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى عديد من الأهداف منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد.

ب-التدريب أثناء العمل.

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

<sup>1</sup> احمد ماهر: تخطيط القوى العاملة، ط1، الدار الجامعية ، مصر، 2011، ص ص: (293-295).

### ج-التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد،على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة،يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك،وعلى سبيل المثال:حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### د-التدريب بغرض تغيير المهارة:

يطلق عليه أيضا التدريب التحويلي ،حيث تسعى المنظمة إلى تحويل مهارات بعض العاملين من نوعية إلى نوعية أخرى من المهارات ،فحينما يقل الطلب على مهارات معينة ويزيد الطلب على مهارات أخرى قد تلجأ المنظمة بدلا من الاستغناء عن العاملين إلى تدريبهم لتحويل مهاراتهم إلى نوعيات جديدة مطلوبة وهناك أيضا نوع من التدريب يطلق عليه إعادة التأهيل حيث يتم تدريب العاملين ذوي الإصابات والعجز والمرضى على مهارات جديدة تناسب مع ظروفهم الصحية.

### هـ-التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ،وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها أو سينتقل إليها، و هذا الاختلاف أو الفارق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف،ويمكن تصور الأمر نفسه حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف،أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية،وهذا الفارق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

### و-التدريب للتهيئة للتقاعد:

في المنظمات الراقية،يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم بالخروج على المعاش،يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة،والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.



### 2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

يختلف التدريب من وظيفة إلى أخرى سنتناولها فيمايلي:

#### أ-التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة و الميكانيك، و الصيانة والتشغيل واللحام وغيرها.  
و تمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) و يحصلون غالبا على شهادة قد تعادل الإعدادية أو الثانوية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

#### ب-التدريب التخصصي:

يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبة والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإن تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

#### ج-التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق و الإتصال.

### 3-أنواع التدريب حسب مكانها:

يختلف التدريب حسب المكان فهناك تدريب داخل الشركة وتدريب خارج الشركة، و فيمايلي سنفرق بينهما:

#### أ-التدريب داخل الشركة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

#### ب-التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة، ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

### رابعا- دور التدريب:

يلعب التدريب الأدوار الآتية في المؤسسة:<sup>1</sup>

#### 1-زيادة الفاعلية:

يلعب التدريب دورا نشطا في زيادة فاعلية موظفي وعاملي المؤسسة ،فالتدريب يضاعف ويزيد مهارات القيام بالأعمال وذلك من خلال تعزيز الكفايات وحفزها ،حيث أن الفرد قد يتعلم الكثير عن كيفية قيامه بعمله،إلا أنه يستطيع تقديم الأفضل إذا عرف الأفضل للقيام بالعمل ، خصوصا مع التغيير السريع في مجال التكنولوجيا ، وهذه الحالة يكون التدريب مهما للمحافظة على الحد الأدنى من الإنتاج فمثلا: يتطلب العمل على آلة أوتوماتيكية إلى مهارات تختلف عن تلك التي تتطلبها آلة يدوية، فالأيدي غير المدربة لا تستطيع استخدام آلات معقدة.

#### 2-رفع معنويات العاملين:

يرفع التدريب معنويات العاملين التي هي حالة ذهنية للفرد أو الجماعة ،تحدد الرغبة بالتعاون وتقديم الأفضل وبشكل تطوعي، و مما يدل على ارتفاع معنويات العاملين الحماس، وكذلك يرفع معنويات العاملين من خلال الإرتقاء بمهاراتهم لتناسب متطلبات العمل ،وأن إمتلاك المهارات اللازمة لإنجاز عمل ما عادة يؤدي إلى تحقيق حاجات بشرية مثل :الأمن الوظيفي ،و الرضا الوظيفي و تحقيق الذات حيث يستطيع العاملين رؤية الأعمال بطريقة جديدة لأنهم متمكنين من تطبيق مهارات حديثة في أعمالهم و ذلك من خلال التدريب.

#### 3-تحقيق العلاقات الإنسانية الأفضل:

يقوم التدريب بالإرتقاء بنوعية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الواحدة ، خصوصا مع ظهور ونمو التعقيد المؤسسي وظهور التخصص الدقيق الذي أدى إلى وجود العزلة بين الأفراد ،والإحباط والمشكلات الجماعية بينهم وحتى على مستوى الفرد الواحد،حيث يمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال التدريب على العلاقات الإنسانية المناسبة التي تمكن الأفراد والعاملين من التعامل مع المشكلات النفسية و الإجتماعية.

#### 4-خفض الإشراف:

العاملون المدربون أقل حاجة إلى الإشراف ،وهم بحاجة إلى إستقلالية وحرية أكثر خصوصا إذا تم تدريبهم بشكل مناسب يمكنهم من القيام بالأعمال المنوطة بهم بدون الإشراف عليهم.

<sup>1</sup> MISRA , N , R ترجمة عن حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية، ط1، الفرع الثاني بعد العولمة، جدار للكتاب العالمي ، الاردن ، 2011، صص:(126،127).

### 5-زيادة حيوية المؤسسة و مرونتها:

يستطيع العاملون المدربون المحافظة على حيوية ومرونة المؤسسة، أما الحيوية فتعني قدرة المؤسسة على التغلب على الصعوبات ،وأما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على المحافظة على فعاليتها على الرغم من خسارتها لبعض الموظفين الرئيسيين ،وذلك من خلال إستثمار طاقات العاملين الباقين فالمؤسسة التي لا تدرب و لا تعد العاملين من الصف الثاني للحلول مكان العاملين من الصف الأول ،لا تكون ناجحة خصوصا عند غياب أي من أفراد الصف الأول لأي سبب كان حيث يمثل طاقم الموظفين المدربين من أفضل موجودات المؤسسة.

الجدول التالي يمثل الموظفين الذين حصلوا على التدريب في مؤسسة نفضال.

الجدول رقم(2،3):عدد الموظفين الحاصلين على التدريب.

السنوات	المترشحين للتدريب	النسبة المئوية	عدد الموظفين الذين حصلوا على التدريب
2016	345	60	207
2017	340	60	204
2018	350	60	210
2019	355	60	213

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من مؤسسة نفضال فرع تيارت.

### المطلب الثاني: الأجور والرواتب.

يختلف الاجر و الراتب من مؤسسة الى مؤسسة كما تعدد اهميتهما في حياة العامل و الموظف، و فيمايلي سنتطرق اليهما.

#### اولا: تعريف الاجر و الراتب

فيمايلي سنتطرق لهما:<sup>1</sup>

#### 1-الراتب:

هو ما يدفع للموظف ويصرف عادة شهريا.

#### 2-الأجر:

هو ما يدفع للعامل ويصرف غالبا يوميا أو أسبوعيا.

حيث اختلاط المفهومين وأصبحا مترادفين بحيث صار كل منهما يقابل القيمة الوظيفية التي يؤديها الموظف.

#### 3-الأجر الصافي:

يعني الأجر الإجمالي بعد استبعاد الاقتطاعات، أي ما يستلمه الفرد فعليا بعد خصم الضرائب والتأمينات بمختلها و ما شابهها.

#### ثانيا: أهمية الأجور و الرواتب.

للأجور والرواتب أهمية بالغة نذكر فيمايلي:<sup>2</sup>

1. وسيلة لإشباع متطلبات الفرد الحياتية ؛
2. تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها ؛
3. وسيلة لقياس منزلة الموظف ومكانته واندفاعه نحو احترام ذاته ؛
4. تحقق الراحة والرفاهية للموظف؛
5. تحفظ للموظفين رضاهم وانتمائهم واستمرار ولائهم؛
6. وسيلة لإستقطاب القدرات والكفاءات الجيدة في المنظمة؛
7. تحقيق العدالة بين الموظفين وخلق شعور بعدم التمييز بينهم.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج ، الاردن، 2014، صص: (189،190).

<sup>2</sup>صلاح الشنواني : ادارة الانتاج، بدون طبعة، مركز الاسكندرية للكتاب،مصر،1996،ص: 333.

ثالثا: دور الأجور:

تلعب الأجور دورا مهما نلخصه فيما يلي:<sup>1</sup>

1. توزيع الموارد البشرية واستغلالها بأحسن شكل ممكن؛
2. تشجيع الانتقال من مكان إلى آخر؛
3. جذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى.

رابعا: طرق تقييم الأجور والرواتب:

تعتبر أنظمة الأجور والرواتب من أهم الأنظم وأكثرها أثرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه.

إن الهدف من أنظمة الأجور والرواتب هو أنها تساهم بشكل فعال في جذب ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. و فيما يلي سنعرضها:<sup>2</sup>

1- طريقة الدرجات في تقييم الوظائف:

تقوم طريقة تقييم الوظائف وترتيبها على شكل درجات وتصنيفها ضمن درجات وظيفية، تستخدم في أنظمة الخدمة المدنية(الوظائف في القطاع العام) نتيجة لأعدادها الكبيرة، فيتعدى استخدام طرق أخرى لتصنيفها، ويتطلب إستخدامها في التقييم مايلي:

أ- تحديد عدد درجات الوظيفة التي سيتم استخدامها، إذ أن عدد الدرجات يعتمد على درجة التعاون في القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة عدد الدرجات مثلا 4 أو 5 بينما في المنظمات الكبيرة قد يصل إلى 10 أو 12.

ب- إعداد وصف عام لكل درجة أو وظيفة وهذا الوصف يجب أن يكون واضحا ومتدرجا بحيث يسمح لتوزيع جميع الوظائف من الفئة المعنية على الدرجات المتاحة لها.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، بدون طبعة ، الدار الجامعية، 2000، ص: 362.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة ، الاردن، 2007، ص ص: (180-183).

## الفصل الثاني:

## مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

فمثلا يمكن أن يكون وصف متطلبات الدرجات للوظائف الإدارية كمايلي:

### • الدرجة الأولى:

وضع السياسات ، إعداد الإستراتيجيات ،إقتراح التغييرات الجذرية في الأنشطة والمهام ...إلخ.

### • الدرجة الثانية:

الإشراف على الوحدات الإدارية ، التنسيق مع الوحدات الإدارية ، المشاركة في وضع المقترحات للتغيير ،التعامل مع جمهور المستهلكين...إلخ.

### • الدرجة الثالثة:

تنفيذ الخطط التشغيلية ،متابعة ومراقبة الأداء ، الإشراف على الوحدات الإدارية التنفيذية...إلخ.

ج- يستلم الخبراء قائمة الوظائف والوصف الوظيفي لكل وظيفة ثم يتم في ضوءها تحديد الدرجة التي يستحقها في الجدول المعد لهذا الغرض .والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2،4): تقييم الوظائف بطريقة الدرجات.

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	وصف الوظيفة الفئة الوظيفية
-تنفيذ الخطط -المتابعة والمراقبة -توجيه العاملين في الوحدات التشغيلية -القدرة على ايصال المعلومات	-الإشراف على الوحدات الإدارية -التنسيق مع الدوائر الأخرى -مهارة التعامل مع الجمهور الخارجي	-وضع السياسات -إعداد الإستراتيجيات وصياغتها -إقتراح التغييرات -معرفة أوضاع الأسواق -تطوير العمليات	الوظائف الإدارية
			الوظائف المهنية الوظائف الفنية

المصدر :خضير كاظم حمود ،ياسين الخرشة ،إدارة الموارد البشرية،ط1، دار الميسرة، الاردن  
2007،ص181.

### 2-طريقة النقط في تقويم الوظائف:

تقوم طريقة النقط على إعطاء درجات كمية للوظائف وفق درجة احتوائها على عوامل التقييم ويشير العديد من الاختصاصيين والباحثين بأن طريقة النقط أفضل من غيرها.

تتلخص الخطوات التي تعتمدها هذه الطريقة بمايلي:

أ- يتم تحديد العوامل الرئيسية التي تكون محل التقييم نظرا لأن هذه المجموعات قد تتفاوت مع بعضها من حيث اعتمادها على العوامل المختلفة فمثلا يمكن أن يتم تقسيم الوظائف إلى:

### ● وظائف إدارية:

تشمل الوظائف الكتابية والخدمية .

### ● وظائف الفنية:

تشمل الوظائف التي تتطلب مهارات فنية عالية في أداءها.

### ● وظائف محاسبية:

تشمل الوظائف الحسابية أو المالية في المنظمة.

ب- اختيار العوامل التي تستخدم التقييم كل مجموعة وظيفة ويراعي هناك أن تكون هذه العوامل مناسبة.

ج- يتم تعريف العوامل التي يتم اختيارها للتقييم وتحديد محتوياتها ومعناها بالنسبة للمجموعات المختلفة

من الوظائف الداخلة في التقييم. المعرفة بالعمل عامل أساسي داخل في عملية تقييم الوظائف الكتابية.

فإن التعريف يأخذ الصورة التالية:

### ● المعرفة بالعمل:

يقصد بها كل ما يجب أن يعرفه العامل بالعمل.

تحتوي المعرفة على ثلاثة جوانب وهي:

✓ معرفة خطوات وطريقة العمل.

✓ معرفة الهيكل التنظيمي والإداري للمنظمة.

✓ معرفة سياسات ولوائح العمل في المنظمة.

## الفصل الثاني:

## مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

د- تحديد درجات العوامل ويتم وفق ذلك تحديد وتقدير الأهمية النسبية والتي تعطى لكل عامل.الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2،5): نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف.

العامل	عدد النقاط أو الدرجات	النسبة المئوية (الأهمية النسبية للعامل)
المتطلبات العقلية	300	30%
المتطلبات البدنية	100	10%
المسؤولية	150	15%
المهارة	200	20%
التعاون	100	10%
ظروف العمل	150	15%

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة، الاردن 2007، ص183.

- يتم جمع البيانات عن الوظيفة من خلال دراسة وتحليل مكونات الأداء او العمل، بحيث يعكس توصيف العمل المعلومات المطلوبة للتقييم.

- تطبق مقاييس العوامل على الوظائف وذلك بتقرير مدى مطابقة درجات مقاييس العوامل المختلفة على المعلومات التي تصف الوظيفة وحساب النقط التي حصلت عليها الوظيفة من العوامل المختلفة، وبعد ذلك يتم تجميع هذه النقاط بالنسبة لكل وظيفة ويتم الحصول على القيمة الكلية للوظيفة مقاسة بعدد النقط الإجمالية التي حصلت عليها تلك الوظيفة. الجدول أدناه يوضح ذلك:



الجدول رقم : (2،6): نموذج لمعايير التقييم حسب النقاط.

الوظيفة	المتطلبات العقلية	المتطلبات البدنية	المسؤولية	المهارة	التعاون	ظروف العمل	إجمالي النقاط
مدير حسابات	70	30	60	70	40	70	340
محاسب	60	20	30	60	50	60	280
كاتب	40	20	60	80	50	60	310
صراف	60	40	20	30	30	20	200

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة، الاردن 2007، ص184.

### 3-الدفع على أساس الأداء:

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة لتنظيم هيكل الأجور والرواتب متوافقا ومنسجما بشكل متوازن بين الأجور و الرواتب المدفوعة للعاملين و الأداء المتحقق من قبلهم في انجاز العمل. وهذا الإتجاه غالبا ما تحاول خطط الحوافز أن تربط بين الدفع للأداء سعيا لمكافأة الأداء فوق المتوسط بسرعة وبصورة مباشرة، وعلى الرغم من امكانية مكافأة الأداء المتميز من خلال زيادة الأجر الأساسي أو الراتب أو من خلال الترقية، إلا أن هذه المكافأة قد تستغرق وقتا طويلا في الإحتساب و الدفع، كما قد تكون هناك بعض القيود التي تحول دون تحقيقها ولذا فإن خطط الحوافز تسعى للربط بين الأداء والحوافز المقدمة للعاملين من خلال إيجاد علاقة ارتباط قوية بينهما وهذا ما يدعو العديد من الأفراد العاملين بالشعور بالرضا، نتيجة العلاقة القائمة بين الحوافز والأداء وهذا ما يجذب الأفراد العاملين بالعمل الجاد والمخلص من أجل الحصول على المكافأة المقترنة بين الأداء والحوافز الذي تقدمه الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

### المطلب الثالث : التحفيز .

يتوقف نجاح المنظمة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على اساس غايات و اهداف واضحة و محددة و يمكن للمديرين و ادارات و اقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأداة لتحفيز العاملين .

#### اولا : تعريف الحوافز :

يمكن تعريف الحافز بانه قوة داخلية تدفع الفرد الى البحث عن تلبية حاجته النفسية و البيولوجية و المادية<sup>1</sup> .

#### ثانيا : اهمية الحوافز :

يمكن ان نلخص اهمية الحوافز على مختلف المستويات على النحو التالي<sup>2</sup> :

#### 1-اهمية الحوافز على المستوى الفردي :

تكمن اهمية الحوافز على المستوى الفردي فيمايلي:

#### ا-الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و اشباع حاجته للتقدير :

طالما ان العمل السعيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأييب و التوييح و الخصم و الفصل احيانا يجب الاعتراف بحق ما بذل الجهد و اتقن الاداء و اخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع و الحرص على دوام التقدم و النمو .

#### ب-اداة للتغذية المرتدة :

يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج افعالهم و رد فعل الغير اتجاهها ، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن ادائهم ، و اشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

#### ج-الدعم المالي :

يمثل الدعم المالي اهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجتهم المالية .

#### د-تحمل المسؤولية :

يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الاثر الكبير في انجاز الاعمال و تحقيق الاهداف .

<sup>1</sup> بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، السداسي الاول، 2016، ص: 229.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة ، المكتبة العصرية ، مصر، 2009 ، ص ص : (130)، (131).

2- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

تتلخص أهمية الحوافز على مستوى الجماعات كالتالي:

أ- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة في ما بين افراد الجماعة :

يجب الافراد اثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس اذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي .

ب- تنمية روح المشاركة و التعاون :

تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لا قناع الادارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

ج- تنمية المهارات في ما بين افراد الجماعة :

تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية في نقل هذه المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب اثناء العمل .

3- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

أما بالنسبة للأهمية التي تكون على مستوى المنظمة فهي:

أ- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية :

تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و لاجتماعية و التكنولوجيا و الحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين انتاجها و الحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الامثل للموارد المادية و البشرية المتاحة .

ب- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة :

و منها تخطيط الموارد البشرية ، تحليل الوظائف ، الاستقطاب، الاختيار و التعيين، التدريب و التنمية تقييم الاداء، الجور ، المنافع ، الخدمات و الترقيات و تؤثر هذه الانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

ج- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :

تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد ، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الانتاجية و تحقيق اهداف المنظمة .

ثالثا: عناصر التحفيز .

و تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- 1- القدرة : فالشخص المؤهل او القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز .
- 2- الجهد : الذي يشير الى الطاقة و الوعي اللازمين لتحقيق هدف معين ، حيث ان مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي ، فالطبيب المؤهل مثلا يجي ان يبذل جهدا او وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .
- 3- الرغبة : اذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في اداء العمل تقل حتى ولو تم ادائه فعلا .

رابعا: انواع الحوافز:

تصنف حسب مايلي:

1- حسب طبيعتها و مادتها :

تقسم الى حوافز مادية و معنوية :<sup>2</sup>

ا- حوافز مادية :

تشمل الاموال والمزايا المادية كالسكن، النقل... الخ.

ب- حوافز معنوية: تشمل فرص التكوين، الترقية.

2- احسب اتجاه اثرها:

تقسم الحوافز الى :<sup>3</sup>

ا- حوافز ايجابية :

وهي التي تصرف للعاملين فرادى او الجماعات على تمييزهم، وقد تكون مادية او معنوية .

ب- حوافز سلبية :

مثل التحذير و التوبيخ، الانذار، التحويل لتحقيق، الخصم من الاجر، الغاء الوقت الاضافي، نشر الاسم في القائمة السوداء والحرمان من المكافآت و العلاوات .

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر ص: 180.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، 2004، مديرية النشر بجامعة قلمة، ص ص: (156، 157).

<sup>3</sup> ميلاط نضرة: تسيير الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس، تخصص - تنمية الموارد البشرية، جامعة البشير الابراهيمى، برج بوعريبيج 2015، ص: 66.

3- حسب المستفيد منها:

تقسم إلى:<sup>1</sup>

أ- حوافز فردية :

وهي التي تصرف العاملين فرادى ،وقد معنوية او مادية ،وقد تكون ايجابية او سلبية .

ب- حوافز جماعية :

وهي التي تصرف العاملين جماعات وقد تكون معنوية او مادية .

4- الحوافز على مستوى المنظمة :

وتكون موجهة الى جميع عمال المنظمة كالأرباح و ملكية الأسهم...الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ميلاط نضرة: مرجع سبق ذكره ، ص:66.

<sup>2</sup>حمدواي وسيلة: مرجع سبق ذكره،ص:157.

### خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة وأصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد و الإستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات و التغييرات التي تواجهها المنظمات و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

كما أن قياس تنمية الموارد البشرية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدة مؤشرات للوصول إلى الدقة في القياس، وبذلك الدقة في تحليل المعطيات.

وهذا ما سنتعرض إليه في الفصل الثالث من خلال الدراسة الميدانية حول أساليب تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث

### تمهيد

من خلال هذا الفصل يكون هدف الدراسة هو إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال تجربة مؤسسة نפטال في تنمية الموارد البشرية، بعد أن حظي هذا الموضوع بأهمية كبيرة الذي يعد جزء من إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل المنافسة، بحيث تعمل المؤسسة كباقي المؤسسات التي تريد أن تحقق أهداف و استقرار و استمرارية وبالدرجة الأولى أن تعظم أرباحها أو هي مجبرة على أن تقدم الأفضل، خاصة وأنها تعرض منتوجات على المستوى الداخلي والخارجي.

هدفنا في هذا الفصل التطبيقي هو التطرق إلى بعض أساليب تنمية الموارد البشرية، ومن هنا ستنصب الدراسة التطبيقية في المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول : نظرة شاملة عن مؤسسة نפטال.
- ❖ المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثالث : تحليل النتائج العامة للدراسة.



## المبحث الأول : نظرة شاملة عن مؤسسة " نפטال "

باعتبار مؤسسة نפטال مؤسسة ذات منتوجات استراتيجية ولها قيمة كبيرة في اقتصاد الجزائري، وعليه سنحاول عرض مؤسسة نפטال من خلال عرض نشأتها، مراحل تطورها، تعريفها، ثم مهامها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول : تقديم مؤسسة نפטال

تطورت مؤسسة نפטال عبر عدة مراحل، وفيما يلي سنفصل هذه المراحل مع التعريف الشامل بنפטال الوطنية و وحدة تيارت.

#### أولا : نشأة و تطور المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP بموجب المرسوم رقم 101 / 80 المؤرخ ب 06 أفريل 1981 ، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سوناطراك ، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث و استكشاف ، تنقيب ، إنتاج ، استغلال ، تكرير و التوزيع للدخل و الخارج للمنتجات البترولية ، فضلا عن البحث العلمي، خاصة في البتر وكيمياء .

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982 ، لتكون مسئولة عن صناعة تكرير و توزيع المواد البترولية . و في عام 1987 ، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع و ذلك بموجب المرسوم رقم 87 / 189 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما :

مؤسسة NAFTEC : أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية .

مؤسسة NAFTAL : أوكلت لها مهمة توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها .

مع العلم أن أصل رمز المؤسسة NAFTAL يرجع الى :

❖ NAFT : نפט

❖ AL : الجزائر

ليحمل الرمز في طياته معنى " نפט الجزائر " .

وقد عرفت المؤسسة منذ ذلك الحين الى يومنا هذا مجموعة من التطورات ، نذكرها فيما يلي :

. 1989 : تم إلغاء مركزية أشغال شركة نפטال الاجتماعية و الثقافية.

. 1990 : تم إلغاء مركزية النشاط بالنسبة ( للمخزونات ، المبيعات و الزبائن )، وتعزز بنظام المعلومات .

. 1992 : تم الربط بين بعض وحدات التوزيع للمؤسسة ، وهذا تبعا للدراسات الخاصة ب(تدفق المنتج) (

. 1996 : ألغيت مركزية النشاط ( للتكاليف و الأسعار ).

- تم حل مديرية التجارة الخارجية .
- إنشاء مديرية حماية الأملاك.
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات
- حل وحدات المؤسسة للموانئ .
- إنشاء خلية الأمن الصناعي.
- إنشاء مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات و تنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة .
- فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، المطاط و الزيت و مديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران و الملاحة البحرية .
- 1999 : إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال .
- إنشاء و تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية .
- حل ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .
- حل مشروع وحدة نפטال لغاز البترول المميع للجزائر العاصمة .
- 2000 : حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية .
- إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع و لقسم الوقود ، زيوت التشحيم و المطاط.
- إعداد تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية .
- إنشاء قسم الزيت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به .
- إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران و الملاحة
- 2001 : إنشاء منصب مساعد مسؤول عن الاتصال .
- التنظيم المفصل لقطاع CLP و GPL والزيت .
- تعديل تنظيم المقر لقطاع CLP و GPL .
- تعديل الهيكل التنظيمي لوحدة المطبعة .
- مشروع مركزي لنظام تسيير تدفقات الخزينة .
- تنظيم مفصل لمديرية الصيانة و الانجاز .
- إعادة تنظيم مركز التكوين بالشرق .
- إنشاء مديرية التكوين .

- 2002 : إعادة تنظيم مديرية الإدارة و المالية لفرع الزيت .
- إعادة تنظيم مقر فرع GPL .
- تنظيم النشاط الجبائي على مستوى فرع و مديرية المقر .
- إعادة تنظيم الهيكل الكلي لمؤسسة نפטال .
- إنشاء مخبر لمراقبة الجودة على مستوى مناطق CLP .
- تنظيم عام لفرع الطيران و البحرية .
- تسمية مناطق GPL و CLP بالوحدات "district" .

ثانيا : تعريف مؤسسة نפטال (وحدة تيارت)

### 1-تعريفها:

تفرعت وحدة تيارت من ENCC

(Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie : **ENCC**)

بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء و ينخفض في فصل الصيف.

### 2-موقعها الجغرافي:

تقع وحدة نפטال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها ب 08 هكتار 4000 م منها مبنية وهي مساحة شاسعة تتلاءم مع كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 160 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات والثاني مركز الملاء ومستودع عين مناد (BR) بالسوق و الشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمائية ونقاط البيع.

### 3-مركز متعدد المنتوجات CM :

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت SUPER-PETROL-GAZOIL-ESSENCE القادمة من وحدة الإنتاج ارزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35 م<sup>3</sup> عددها أربعة عشر صهريج (خزان) ويحتوي هذا المركز على مخزنين: أ. المخزن الأول: يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهريا.

ب. المخزن الثاني: مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم استلامها من وحدة وهران بالحفظ وكلها مستوردة 100 %.

#### 4- مركز الماء : "Centre Enfetter CE":

في هذا المركز تتم عملية ملء (تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن "B" هو البوتان و "P" هو البروبان.

يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في خزانات، غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2 م<sup>3</sup>.

غاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانية الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الماء حيث يتم تعبئته في قارورات.

وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتجات بدائرة فرنده مخصص بإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين توزيع مادة "MAZOUTE" مازوت حيث تقدر استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000 م<sup>2</sup> وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 إلى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

#### 5- شبكات التوزيع:

أ. بالنسبة للوقود: يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات إستعاب مختلفة منها 24 محطة ذات قدرة إستعاب كبيرة 08 محطات ذات قدرة إستعاب صغير وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السير غاز Sirgaz، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

ب. بالنسبة لغاز بترول المميع GPL: حتى يلبي مركز الماء كل الاحتياطات ويغطي كل تراب الولاية تم تشكيل 03 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13.

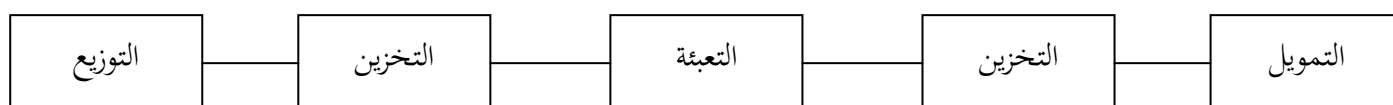
وهي مبنية كالاتي في الجدول مع قدرة استيعابها.

الجدول رقم (3،1): المستودع المناوب مع قدرة الاستيعاب

المستودع المناوب	قدرة الإستيعاب بالقارورة B13
فرنندة	25000
السوقر	20000
آفلو	25000

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة نפטال.

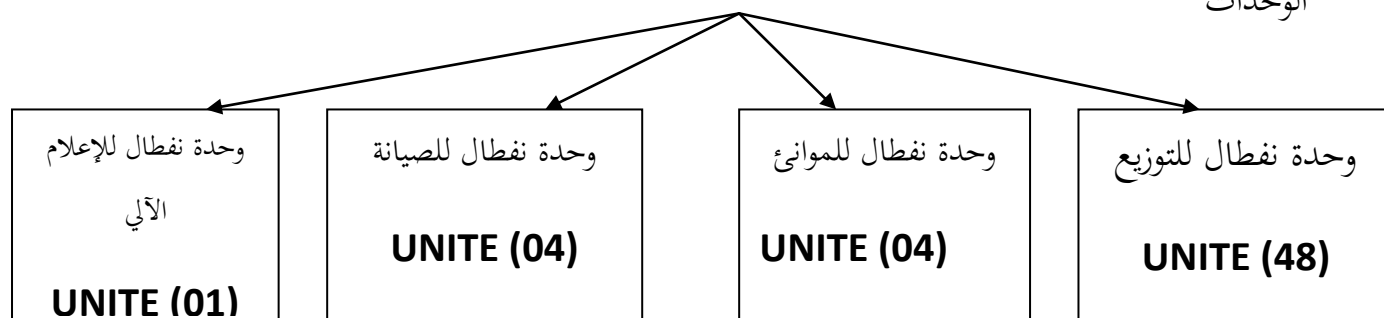
الشكل ( 3 ، 1 ) : مخطط للطريق العملية داخل المركز.



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة نפטال.

الشكل ( 3 ، 2 ) : الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية.

الوحدات



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة نפטال.

أ-وحدات نפטال للتوزيع: وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات التموينات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

ب-وحدات نפטال للموانئ: وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج والمتواجدة ب: وهران، الجزائر، سكيكدة، وعنابة.

ج-وحدات نפטال للصيانة: وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتحديد هياكل المؤسسة ومتواجدة ب: وهران، الجزائر، بشار، قسنطينة.

د-وحدة نפטال للإعلام الآلي: وهي وحدة مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة بالعاصمة.

6-منتجات مؤسسة نפטال:

تتمثل منتجات نפטال في:

أ- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.

ب-غاز البترول المميع (Gaz de pétrole liquéfié) (بوتان و بروبان).

ج-الزفت Bitumes

د-العجلات المطاطية

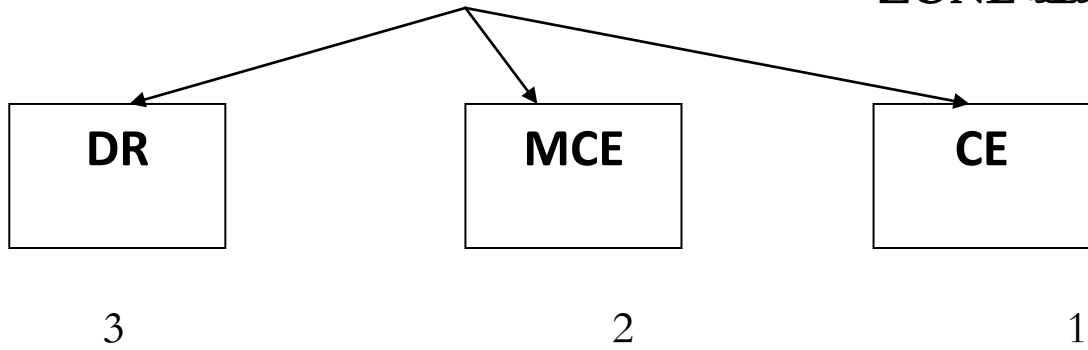
هـ-سير غاز GPL CARBURANT

و-غاز طبيعي فحمي GAZ Natural Carburant

ملاحظة: تعتبر نפטال شركة ذات اسهم يقدر رأس مالها ب6.650.000.000 ومقر ادارتها العامة يتواجد بشراكة الجزائر العاصمة.

الشكل ( 3 ، 3 ) : المنطقة ZONE

المنطقة ZONE



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة نפטال.

1. CENTRE ENFUTEUR: مركز التعمير 141 لتعمير المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

2. MINI CENTRE ENFUTEUR MCE: ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

3. DEPÔT REILIER DR: مستودع للتخزين والتوزيع المواد البترولية.

من اهم الزبائن: الجيش الوطني، الشرطة ، الولايات ، البلديات ، الخواص، المرافق العمومية. التموين مخازن الشركة (وحدة تيارت)من شركة ارزيو بواسطة شاحنات الشركة او شاحنات الخواص عبر صهاريج الغاز وبعد التخزين تحول من المخازن الى ورشات التصنيع لتعبئتها و قارورات الغاز، تدخل الى المخازن على شكل منتجات تامة الصنع لتخرج على شكل مبيعات.

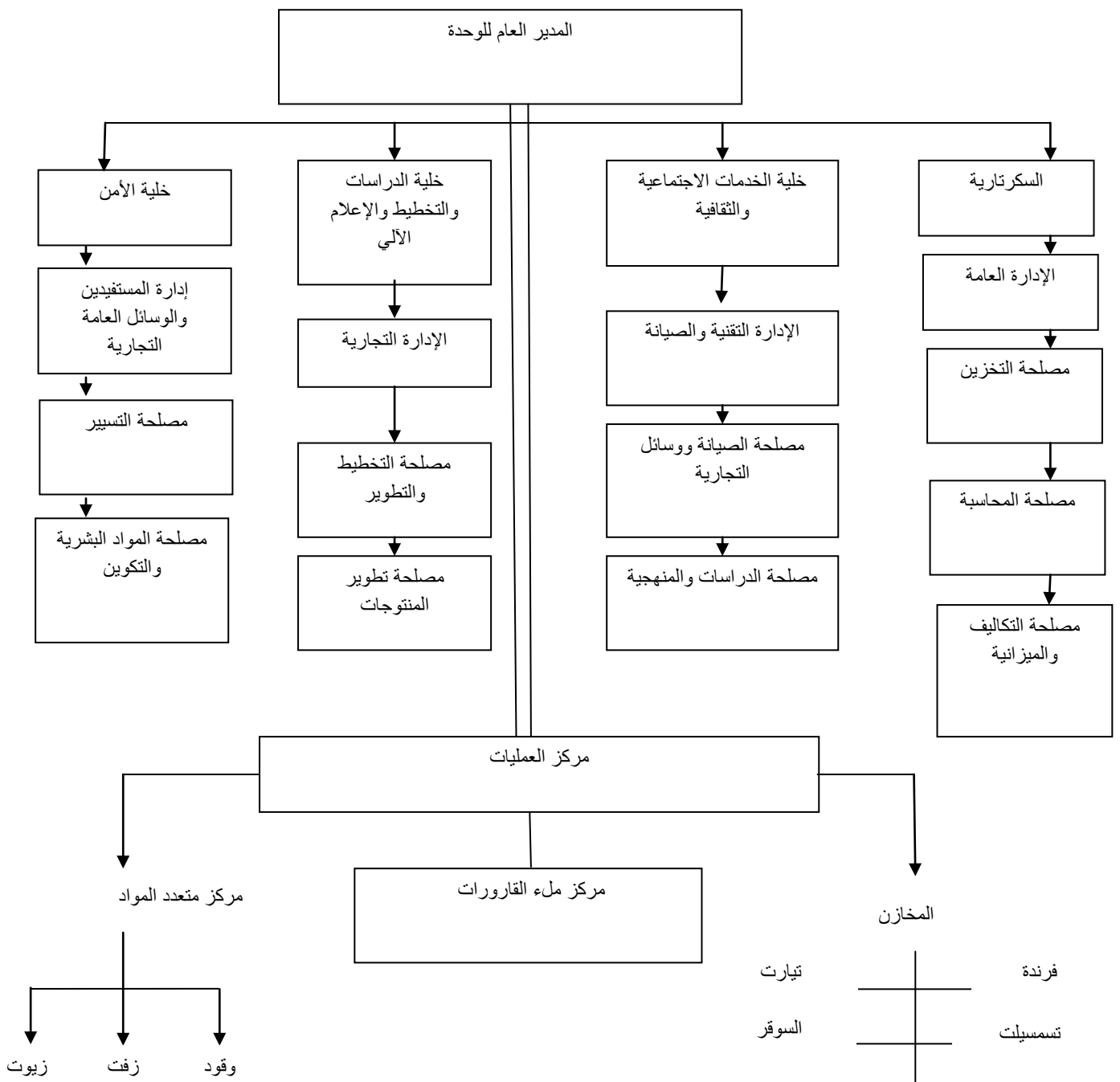
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه.

ستنطق فيمايلي الى شكل الهيكل التنظيم للمؤسسة ومهامه بالتفصيل.

أولا : الهيكل التنظيمي :

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

الشكل ( 3، 4 ) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة نפטال.

ثانيا: شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال تيارت

### 1- مجموعة الدعم:

المدير العام ← السكرتارية ← خلية الأمن ← خلية Epic ← مصلحة الخدمات  
اجتماعية

وهناك مديريات .

أ- مديرية الموارد البشرية : مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم .

ب- المديرية التجارية : مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع .

ج- المديرية التقنية والصيانة: مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

### 2- مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات

أ- مركز الملء.

ب- مراكز متعددة المواد.

ويتشكل أيضا من 3 أقسام مساعدة علي السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في :

1-2 مصلحة المحاسبة : ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارات فرنده وكذا مراكز الملأ بوحدة تيارت ومستودعات المناوبة بالسوق وقصر الشلالة .

- محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين .

- محاسبة المحطات العمومية Gérance directe المتواجدة في كل من تيارت سوقر -عين الذهب -قصر الشلالة - حمادية وادي ليلي - مديرية عين الحديد .

- تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية

- متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة .

. محاسبة المشتريات - المقبوضات المبيعات - إفراغ المخازن وحساب الهامش

. حساب مصاريف النقل - التعبئة .



2-2 مصلحة الخزينة : ومن مهامها :

أ- وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها الأسلوب الدفع اليومي respectement du règlement de la journée

ب- مراقبة التساوي بين blf و قسيمة تسليم الفاتورات .

مع العلم أن المداخيل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نפטال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة الاحتياجات مثل الأوراق السجلات .

2-3 مصلحة التكاليف والميزانيات: وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل المالي .

2-4 قسم المستخدمين ووسائل العمل: تتكون من ثلاث مصالح :

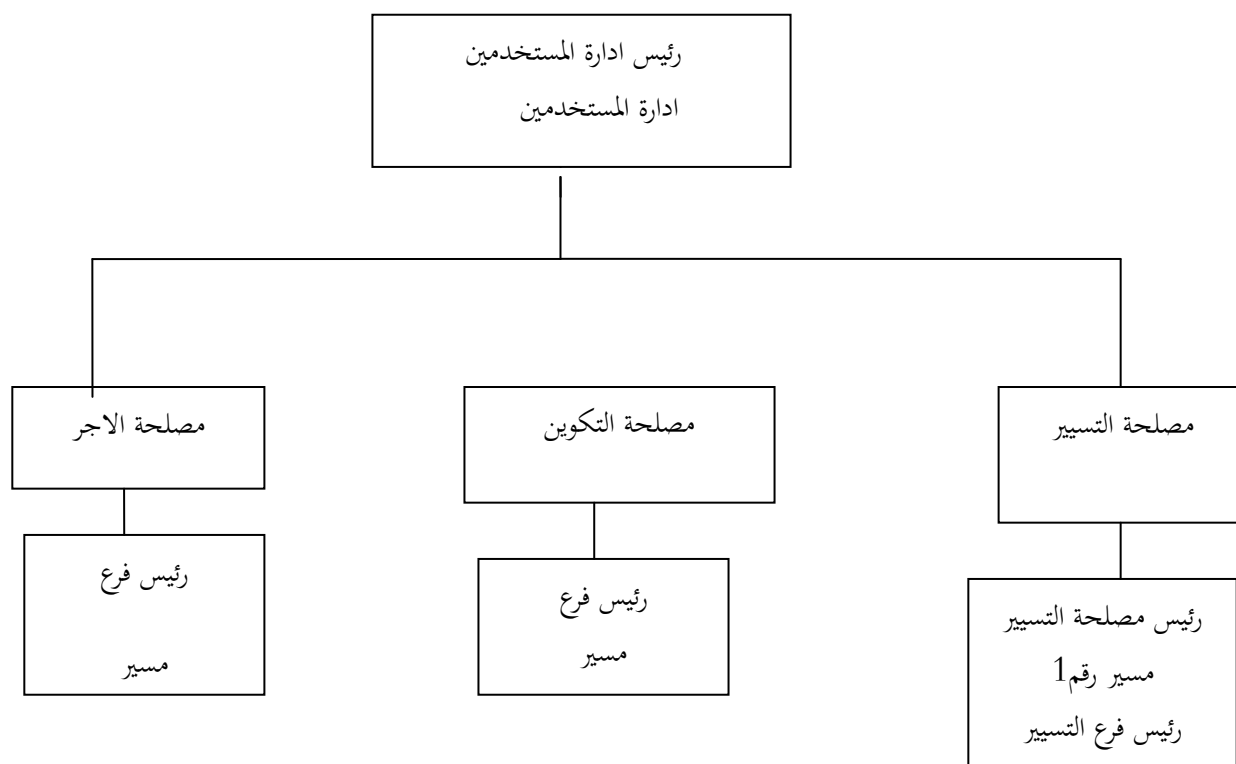
أ- مصلحة التسيير

ب- مصلحة الموارد البشرية و التكوين

ج- مصلحة الوسائل العامة

الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3،5): هيكل قسم المستخدمين



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مؤسسة نפטال.

مهامه:

- استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين .
  - مراجعة وتنظيم الملفات
  - الإشراف على تسليم العمال للرواتب
  - إجراء تكوينات خبرة العمال
  - الإشراف على أجور العمال
- وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين .
- مصلحة الدراسات والمناهج
- مصلحة الصيانة
- مصلحة وسائل النقل

مهامه:

- صيانة العتاد و الآلات
  - الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار
  - تجديد الأجهزة والآلات
- وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها

2-5سكرتارية:

ومن مهامها :

- أ-تنظيم مواعيد المدير - الرد على الهاتف وضبط المواعيد
- ب-استعمال الفاكس للإرسال والمراسلات ومختلف الوثائق
- ج-تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد للإثبات أن الوثيقة وصلت وأسلت وترتيب وتنظيم الوثائق.
- د-استعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجاملات مع العمال.

2-6قسم التجارة : يتكون من ثلاثة مصالح :

أ- مصلحة Programmation approvisionnement distribution

البرمجة - التمويل - التوزيع

ب- مصلحة المبيعات

ج- مصلحة شبكة التوزيع

مهامها :

- برجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج اليها الزبائن
- إبرام العقود مع الخواص
- التوقيع على طلبيات الزبائن بعد الموافقة
- إعداد شبة التوزيع
- الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية التخزين-التمويل- التوزيع.

### المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة نפטال.

من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر:

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية.
- السهر على شروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق.
- تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير لتخزين الإستراتيجية.
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.
- الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير. وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.
- تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تموين السوق.
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية المشاركة والشروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي.
- التطوير والشروع في العمليات التي تساعد على عمليات المفروض العقلاني للهيكل والوسائل.
- السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
- زيادة رأس المال.
- تحقيق هامش الربح.
- استغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق استخدام البرنامج ، حيث تم اختيار مؤسسة نפטال للقيام بالدراسة التطبيقية، 24 spss الاحصائي حيث اعتمدنا على ادوات لجمع المعلومات عن موضوع البحث والأساليب الاحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها وفق فرضيات الدراسة المقدمة، وهو ما سنتناوله ضمن هذا المبحث في سياق المطالب التالية:

**المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها**

سندرس في هذا المطلب عينة الدراسة وخصائصها وهي على النحو التالي:

**أولاً: عينة الدراسة**

أمام استحالة الدراسة الميدانية على المؤسسة الاقتصادية ، حيث تطلب ذلك جهداً ووقتاً لجمع المعلومات ، اقتصرنا على مؤسسة نפטال (مقاطعة توزيع الغاز المميع-تيارت- ) ، حيث اخترنا هذه المؤسسة كعينة من المؤسسات الاقتصادية الموجودة في الجزائر (وحدة تيارت)، وعلى اساسه وبالاعتماد على أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفون مؤسسة نפטال والتي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة، وكانت عينتنا مكونة من 60موظفاً.

**ثانياً: خصائص العينة**

كما أشرنا مسبقاً أنه تم إختيار العينة عشوائياً من مجتمع البحث ، وهي بسيطة بمعنى أنها أخذت بالصدفة كان المستجوبين من مختلف مصالح المؤسسة ، حيث كانوا رؤساء الاقسام وموظفين ، فكانوا ذكور واناث ، حيث كانت الفترة تواجدنا في المؤسسة والتي كانت مدة شهرين ، فلم نركز على فئة معينة من الموظفين، وسنتطرق اليها بالتفصيل لاحقاً.

## المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والاساليب الاحصائية

في هذا المطلب سنحاول الاشارة الى ادوات جمع المعلومات وكذا الاساليب الاحصائية المستخدمة في دراستنا.

### اولا: ادوات جمع المعلومات

من أهم الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة التطبيقية مايلي:

**1-الملاحظة:**تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل اي اداة اخرى ،حيث تم من خلالها ملاحظة مؤسسة نفضال ، وقد سمحت لنا فترة تواجدنا في المؤسسة والتي كانت لمدة شهرين بمعاينة مدى توفير جو ملائم للموظفين وحسن معاملتهم وهو ما سعدنا في الوقوف على:

أ -التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ب -المظهر العام للموظفين وسلوكياتهم التفاعلية فيما بينهم.

**2-المقابلة:** وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم وموافقهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم.

انصبت مقابلتنا في استجواب رؤساء المصالح في شكل أسئلة متنوعة ومتفرقة عن أساليب تنمية الموارد البشرية.

**3 -الاستمارة:** إلى جانب الأدوات السابقة ، اعتمدنا على الاستمارة للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع ، و الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة للموظفين بصيغ واضحة محددة مسبقا وذلك بعد تحكيمها من طرف خبراء من أجل معالجة موضوعنا وذلك باكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية ، حيث قمنا بتوزيع 100إستمارة على الموظفين مكونة من خمسة محاور ، يتضمن المحور الأول المعلومات الشخصية ، والمحور الثاني كان عنوانه عملية التدريب ،وبعدها المحور الثالث كان تحت عنوان الاجور والرواتب ، أما فيما يخص المحور الرابع التحفيزات وأخيرا المحور الخامس كان عنوانه ظروف العمل في المؤسسة.

بعد تحليل الاستمارات تقرر الغاء 40استمارة منها36استمارةلم تسترجع و4غير صالحة وبالتالي تم الاعتماد على 60استمارة للتحليل.

**4-الوثائق:** تتعلق بالبيانات الموثقة في سجلات المؤسسة والتي اعتمدناها كمصادر مفيدة لتوضيح نشاطات المؤسسة.

ثانيا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

تستخدم عدة اساليب احصائية في تحليل النتائج منها ماييلي:

1-النسب و التكرارات: وذلك لأجل توزيع خصائص افراد العينة.

2-الوسط الحسابي.

3-الانحراف المعياري: وذلك لقياس درجة تشتت قيم اجابات الموظفين عن الوسط الحسابي.

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة .

بناءا على إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات ،ومن بين تلك الفرضيات الفرضيتين اللتان تدرسان

الجانب التطبيقي من البحث ولذلك قمنا باختيارهما والتأكد من صحتها وهما على التوالي:

الفرضية الأولى:التدريب للموارد البشرية على مستوى مؤسسة نפטال يحسن من مهاراتهم وزيادة الإنتاجية.

نفرض أن  $H_0$  هي فرضية العدم.

نفرض أن  $H_1$  هي فرضية القبول.

$H_0$ : لا يحسن التدريب من مهارات الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية على مستوى مؤسسة نפטال.

$H_1$ : يحسن التدريب من مهارات الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية على مستوى مؤسسة نפטال.

الفرضية الثانية:يختلف تقييم الموظفين للمؤسسة حسب الحوافز والمعاملة المقدمة لهم.

نفرض أن  $H_0$  هي فرضية العدم.

نفرض أن  $H_1$  هي فرضية القبول.

$H_0$ : لا يختلف تقييم الموظفين للمؤسسة حسب الحوافز والمعاملة المقدمة لهم.

$H_1$ : يختلف تقييم الموظفين للمؤسسة حسب الحوافز والمعاملة المقدمة لهم.

ومن الفرضيتان السابقتان وباعتبارهما إجابة لإشكالية البحث من جهة ومن جهة أخرى فهما يتضمنان

إجابة ولتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر .

الفرضية: الفروق في المتوسطات

$H_0$ :لا توجد فروقات في المتوسطات.

$H_1$ :توجد فروقات في المتوسطات.

وبهدف اختبار مدى صحة الفرضيتين والإجابة على تساؤلات البحث ،تم الاعتماد على المنهج الإحصائي

لتحليل النتائج المتحصل عليها ،ومنه تقديم أساليب تنمية الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج العامة للدراسة.

تم استخدام اساليب احصائية لتحليل النتائج ،من بين هذه النتائج المعلومات الشخصية وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والعلاقة بين المحاور ،والتي سنتطرق اليها بالتفصيل في المطالب اللاحقة.

#### المطلب الاول: تحليل المعلومات الشخصية.

سيتم تحليل المعلومات الشخصية من خلال النتائج المتحصل عليها من البرنامج المستخدم.  
اولا: الجنس.

الجدول الاتي يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

الجدول(2,3):توزيع العينة حسب الجنس

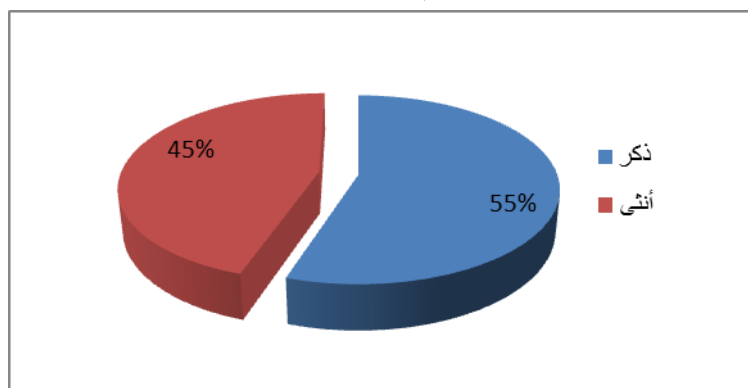
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	55
انثى	27	45
الاجمالي	60	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تتفاوت بنسبة قليلة عن نسبة الاناث، حيث كانت قيمة تكرار الذكور 33 بنسبة 55 أما بالنسبة للإناث فكان تكرارهم 27 بنسبة 45

يمكن تمثيل ذلك بالشكل الاتي:

الشكل(3,6):الشكل البياني لمتغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق.

ثانيا: العمر

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب العمر

الجدول (3،3): توزيع العينة حسب العمر

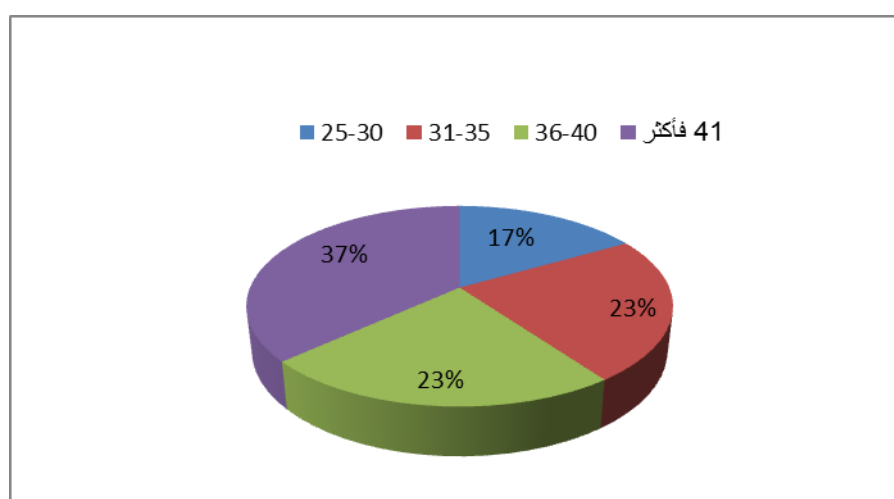
العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-25	10	16,7
35-31	14	23,3
40-36	14	23,3
41 فأكثر	22	36,7
الاجمالي	60	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ أن معظم أعمار الموظفين تتراوح من 41 فأكثر حيث كانت قيمة تكرارهم 22 بنسبة 36,7 ثم تليها الفئتين التي تقع من 31-35 و 36-40 بتكرار 14 لكل منها وبنسبة 23,3 لكليهما، أما الفئة 25-30 فكانت أقلهم بقيمة 10 بنسبة 16,7، وهذا يدل على ان الموظفين لهم خبرة في العمل لان اغلبهم فوق 40.

والشكل الاتي يمثل ذلك:

الشكل رقم (3،7): الشكل البياني لمتغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول السابق.



ثالثا: الحالة العائلية

الجدول التالي يبين توزيع الغينة حسب الحالة العائلية

الجدول (3،4): توزيع العينة حسب الحالة العائلية

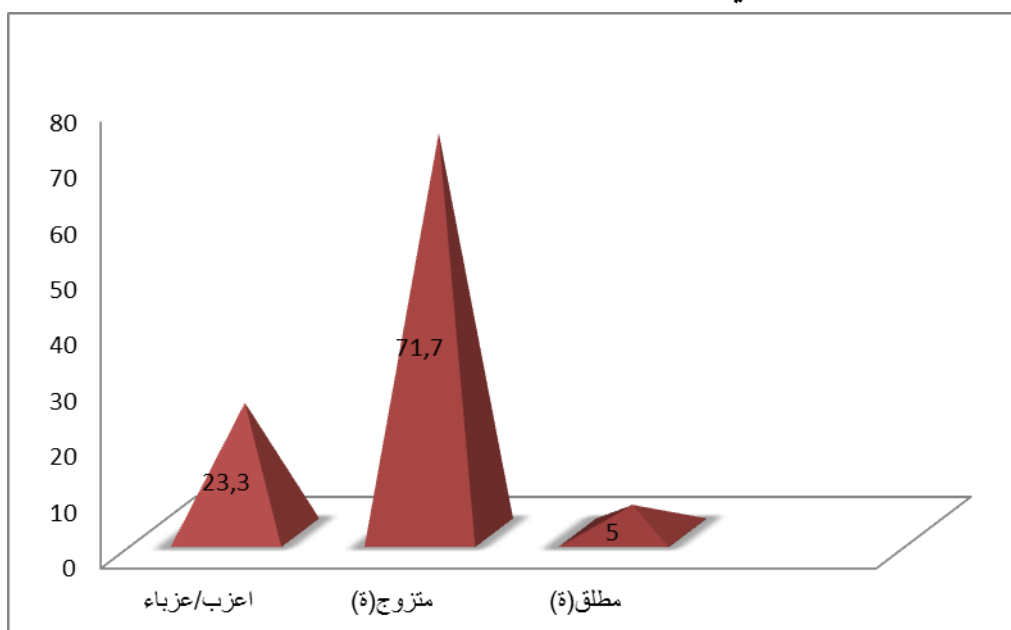
الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب/عزباء	14	23,3
مطلق(ة)	3	5
متزوج(ة)	43	71,7
الاجمالي	60	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

تميزت خصائص العينة من ناحية الحالة العائلية أن أغلب الموظفين متزوجين بنسبة 71,7 أما بالنسبة لغير المتزوجين فكانت نسبتهم 23,3 اما النسبة الباقية فكانت للمطلقين وكانت 5. يدل هذا على اغلب الموظفين في المؤسسة متزوجين.

الشكل الموالي يمثل ذلك:

الشكل (3،8): الشكل البياني لمتغير الحالة العائلية.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الجدول السابق.

رابعاً: المستوى العلمي

الجدول الموالي يفسر توزيع العينة حسب المستوى العلمي

الجدول (3،5): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

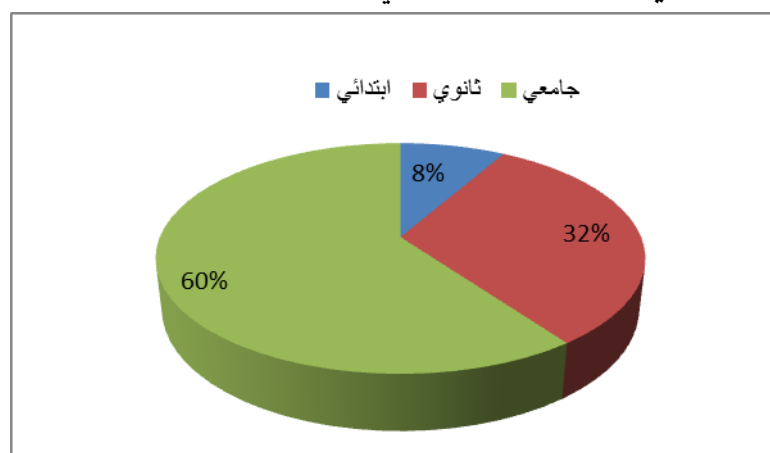
النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
8,3	5	ابتدائي
31,7	19	ثانوي
60	36	جامعي
100	60	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

تظهر دراسة العينة أن 60 بالمئة هم جامعيين .أما الحاصلين على مستوى ثانوي قد بلغت نسبتهم 31,7 بالمئة ثم تليها نسبة 8,3 بالمئة بالنسبة للابتدائي ،هذا يؤكد على ان الموظفين في المؤسسة لهم مستوى علمي جيد.

الشكل الاتي يوضح ذلك:

الشكل (3،9): الشكل البياني لمتغير المستوى العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الجدول السابق.

خامسا: الخبرة العملية.

الجدول الاتي يبين توزيع العينة حسب الخبرة العملية.

الجدول(3،6):توزيع العينة حسب الخبرة العملية

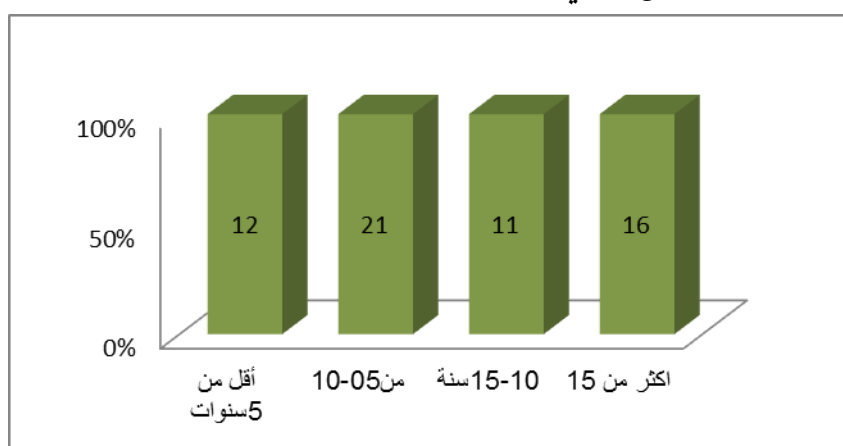
الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	12	20
من 5الى 10سنوات	21	35
من 10الى 15سنة	11	18,3
15سنة فاكثر	16	26,7
الاجمالي	60	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

من ناحية الخبرة العلمية :فإن معظمهم كانوا يعملون في الفئة ما بين 5-10سنوات وكانت نسبتهم 35بالمئة ثم تليها الفئة التي كانت تعمل أكثر من 15سنة بنسبة 26,7 والفئة التي كانت تعمل في اقل من 5سنوات بنسبة 20 ، اما الفئة الاخيرة التي كانت تعمل ما بين 10-15 سنة وكانت نسبتهم 18,3. وهذا راجع الى ان الموظفين في المؤسسة هم كبار ذو خبرة عملية ومستوى عالي.

الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم(3،10):الشكل البياني لمتغير الخبرة العملية



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول السابق.

المطلب الثاني: تحليل درجة الموافقة.

سنحاول من خلال هذا المطلب الكشف عن مدى درجة الموافقة لعبارات المحاور.

الجدول رقم (3،7): مجال سلم ليكارت

من 1 الى 1،79	غير موافق بشدة
من 1،80 الى 2،59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3،4 الى 4،19	موافق
من 4،2 الى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

الجدول التالي يشرح درجة الموافقة للمحور الاول.

الجدول رقم (3،8): درجة موافقة المحور الثاني. تطلع الملحق رقم 2

عبارات المحور الثاني	مقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	2	7	2	28	21	3،98	1،081	موافق
	النسبة	3،3	11،7	3،3	46،7	35			
2	التكرار	5	9	5	25	16	3،63	1،262	موافق
	النسبة	8،3	15	8،3	41،7	26،7			
3	التكرار	1	0	9	44	6	3،90	0،603	موافق
	النسبة	1،7	0	15	73،3	10			
4	التكرار	28	16	16	0	0	1،80	0،840	غير موافق
	النسبة	46،7	26،7	26،7	0	0			
5	التكرار	2	5	4	27	22	4،03	1،041	موافق
	النسبة	3،3	8،3	6،7	45	36،7			
6	التكرار	5	6	7	26	16	3،70	1،212	موافق
	النسبة	8،3	10	11،7	43،3	26،7			
7	التكرار	5	7	1	34	13	3،72	1،180	موافق
	النسبة	8،3	11،7	1،7	56،7	21،7			
8	التكرار	4	7	2	34	13	3،75	1،129	موافق
	النسبة	6،7	11،7	3،3	56،7	21،7			

نتيجة المحور الثاني	التكرار	6	7	6	27	13	3,56	0,59	موافق
	النسبة	10,82	11,82	9,58	45,42	22,31			

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الاول نجد انه حصل على 3,56 بانحراف معياري قدره 0,59 أي موافق حسب مقياس ليكارت ، كما نلاحظ اعلى نسبة كانت بين الموافق والموافق بشدة حيث حصلت على 67,73 بينما النسبة الاخرى فكانت بين غير موافق بشدة وغير موافق ومحيد 32,28، يرى المستجوبين ان التدريب جيد وفعال على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم(3,9): درجة الموافقة بالنسبة للمحور الثالث. انظر الملحق رقم 3

عبارات المحور الثالث	مقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	1	11	6	23	19	3.80	1,132	موافق
	النسبة	1,7	18,3	10	38,3	31,7			
2	التكرار	3	11	8	29	9	3.50	1,112	موافق
	النسبة	5	18,3	13,3	48,3	15			
3	التكرار	1	9	3	29	18	3.90	1,053	موافق
	النسبة	1,7	15	5	48,3	30			
4	التكرار	1	7	4	30	18	3.95	0,999	موافق
	النسبة	1,7	11,7	6,7	50	30			
5	التكرار	6	11	6	25	12	3.43	1,280	موافق
	النسبة	10	18,3	10	41,7	20			
6	التكرار	31	11	3	12	3	2.08	1,357	غير موافق
	النسبة	51,7	18,3	5	20	5			
نتيجة المحور الثالث	التكرار	7	10	5	25	13	3.444	0,526	موافق
	النسبة	11,96	16,65	8,33	41,1	21,95			

المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

## الفصل الثالث:

### دراسة حالة نفضال - تيارت -

بعد دراسة نتائج الجدول السابق للمحور الثاني نجد انه حصل على 3,44 وبانحراف معياري 0,52، أي موافق حسب مقياس ليكارت ، كما نرى ان اعلى نسبة كانت بين موافق بشدة وموافق 63,05 وهذا ما يدل على ان الاجور والرواتب لها اهمية كبيرة، حيث نجد ان نسبة 36,96 كانت بين غير موافق بشدة وغير موافق ومحاييد

#### الجدول رقم (3,10): درجة الموافقة بالنسبة للمحور الرابع. تصفح الملحق رقم 4

عبارات المحور الرابع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 التكرار	8	13	8	18	13	3,25	1,373	محاييد
	13,3	21,7	13,3	30	21,7			
2 التكرار	6	11	3	27	13	3,50	1,295	موافق
	10	18,3	5	45	21,7			
3 التكرار	6	20	12	14	8	2,97	1,235	محاييد
	10	33,3	20	23,3	13,3			
4 التكرار	4	9	7	21	19	3,70	1,253	موافق
	6,7	15	11,7	35	31,7			
5 التكرار	2	7	5	20	26	4,02	1,142	موافق
	3,3	11,7	8,3	33,3	43,3			
6 التكرار	2	7	1	25	25	4,07	1,103	موافق
	3,3	11,7	1,7	41,7	41,7			
نتيجة المحور الرابع	5	11	6	21	17	3,583	0,835	موافق
	7,76	18,61	10	34,71	28,9			

#### المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بعد دراسة نتائج الجدول السابق للمحور الثالث نجد انه حصل على 3,58 وبانحراف معياري 0,83 أي موافق حسب مقياس ليكارت ، كما نلاحظ ان نسبة 63,61 كانت موافق بشدة وموافق وهذا راجع للترقية الجيدة واهميتها على مستوى المؤسسة ، وكانت نسبة 36,37 بين غير موافق بشدة وغير موافق ومحاييد.

الجدول رقم(3،11):درجة الموافقة بالنسبة للمحور الخامس. انظر الملحق رقم 5

عبارات المحور الخامس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 التكرار	9	20	5	15	11	2,98	1,396	محايد
	النسبة	15	33,3	8,3	25	18,3		
2 التكرار	11	17	8	17	7	2,87	1,394	محايد
	النسبة	18,3	28,3	13,3	28,3	11,7		
3 التكرار	16	21	12	8	3	2,35	1,162	غير موافق
	النسبة	26,7	35	20	13,3	5		
4 التكرار	19	21	6	12	2	2,28	1,209	غير موافق
	النسبة	31,7	35	10	20	3,3		
نتيجة المحور الخامس	14	20	8	13	6	2,620	0,871	محايد
	النسبة	22,92	32,9	12,9	21,65	9,57		

#### المصدر: اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع نجد انه حصل على 2,62 وبانحراف معياري 0,87 أي محايد حسب مقياس ليكارت، لان اغلب المستجوبين اتجهوا نحو الحياد، حيث كانت اغلب الاجابات بين غير موافق بشدة وغير موافق ومحايد بنسبة 68,72، اما فيما يخص موافق بشدة وموافق فكانت نسبتهم 31,22، وهذا راجع لتحفظهم.

**الخلاصة:** بعد تحليل المحاور الاربعة وجدنا بان المحاور الثلاث الأولى حصلت على موافق يعني انه يمكن استخدام هذه النتائج والعمل بها، بينما حصل المحور الاخير على محايد ذلك ان التدريب والاجور والحوافز لا تتوافق مع الحوادث.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقات

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات وتحليل معامل الصدق والثبات وتبيان العلاقة بين محاور.

اولا: اختبار الفرضيات.

H0: لا توجد فروقات في المتوسطات

H1: توجد فروقات في المتوسطات

الجدول رقم (3،12): الجدول يبين قيمة sig.

المحاور	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
قيمة sig	0,260	0.515	0,701	0.044

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا نتائج spss

نقارن مع 0,05

قارنا قيمة sig ب 0,05 فوجدنا ان: 0,260 اكبر من 0,05 و 0,515 اكبر من 0,05 و 0,701 اكبر من 0,05. بالنسبة للمحاور الثاني والثالث والرابع، اما بالنسبة للمحور الخامس فكان 0,044 اصغر من 0,05.

المحاور الثلاث الاولى تقبل فيهم الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد فروقات في المتوسطات.

المحور الخامس تقبل فيه الفرضية التي تقول توجد فروقات في المتوسطات.

وهذا راجع لتعارض المحور الخامس مع المحاور الثلاث الاولى.

اما بالنسبة للفرضيات الاخرى:

نقارن مع 0,05

وجدنا 0,170 اكبر من 0,05 ومنه تقبل الفرضية H1 و التي كان محتواها: يحسن التدريب من مهارات الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية على مستوى مؤسسة نفضال.

وكذلك وجدنا 0,9 يعني تقبل الفرضية H1 والتي تتضمن: يختلف تقييم الموظفين للمؤسسة حسب الحوافز و المعاملة المقدمة لهم.

ثانيا: الصدق والثبات

الجدول الموالي يبين الصدق والثبات لعينة الدراسة.

الجدول رقم (3،13): جدول يبين الصدق والثبات.

المحاور	كل المحاور	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
الفاكرونباخ	0,723	0,692	0,223	0,761	0,616

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني والرابع والمحور الخامس كانت قيمهم على التوالي: 0,692، 0,761، 0,616. فهي اكبر من 0,5 يعني هذا ان المعامل الفا كرونباخ جيد، ومنه يمكن استخدام هذه النتائج والعمل بها.



بالنسبة للمحور الثالث فكان معامل الفا كرونباخ 0,223 فهو اصغر من 0,5 يعني عدم الثبات في الاجابات وهذا راجع الى تضارب اراء الموظفين والتحفظ في الاجابة.

بالنسبة لكل المحاور فكان معامل الفا كرونباخ 0,723 فهو اكبر من 0,5 يعني ان المعامل جيد فيمكن استخدام هذه النتائج.

وعليه: ان المستجوبين كانوا صادقين في الاجابات للمحور الثاني والرابع والخامس ، وكذلك يمكن الحصول على نفس نتائج او مقارنة لو كرر البحث في ظروف مشابهة بنفس المعامل. اما بالنسبة للمحور الثالث فكان ضعيف.

### ثالثا : العلاقات والارتباط

الجدول الاتي يبين العلاقة والارتباط بين المحاور.

الجدول رقم(3،14): جدول يبين العلاقة والارتباط بين المحاور.

المحاور	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
المحور الثاني	1	0,378**	0,691 **	-0,318 *
المحور الثالث	0,378**	1	0,502**	-0,147
المحور الرابع	0,691**	0,502**	1	-0,277 *
المحور الخامس	-0,318*	-0,147	-0,277 *	1

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

التحليل: من خلال الجدول السابق نلاحظ ان العلاقة بين المحور الثاني والثالث و الرابع علاقة جيدة ويوجد ارتباط بينهم يعني ان المحاور لها علاقة طردية وانها تتبع بعضها البعض ، لأن الاجور والحوافز لهما علاقة بالتدريب، اما بالنسبة للمحور الثاني والخامس فعلاقتهم عكسية لانهما متعارضان. لأن الحوادث لا تتبع التدريب.

أما بالنسبة للمحور الثالث و الرابع فلهما علاقة طردية اي الحوافز تتبع الاجور ، لان عندما تكون الاجور جيدة يقوم الموظف بأداء اعماله بشكل جيد ومنه يحصل على التحفيز، بالنسبة للمحور الثالث و الخامس فهما متعاكسان لان الحوادث في بعض الاحيان تنقص من الاجور.

المحور الرابع والمحور الخامس فعلاقتهم ليست طردية لان الحوادث تقلل من التحفيز.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة الميدانية.

من الدراسة الميدانية يمكن ان نستخلص بعض العناصر المتحصل عليها من نتائج SPSS و من تحليل النتائج:

- 1- ان الموظفين يحصلون على تدريب جيد في المؤسسة من خلال جدول درجة الموافقة للمحور الثاني.
- 2- من خلال التدريب يمكن للموظف ان يترقى الى منصب اعلى وعليه يحصل اجر جيد ومرتفع بالاعتماد على جدول العلاقة والارتباط بين المحور الثاني والثالث.
- 3- عندما يتدرب الموظف يحصل على اجر جيد ومنه يتحصل على تحفيز من طرف الرئيس وذلك من نتائج جدول العلاقة والارتباط بين المحور الثاني والرابع.

خلاصة الفصل:

تمكنا من خلال هذا الفصل التعرف على تجربة مؤسسة نפטال في رفع مستوى تنمية مواردها البشرية ، والذي كلفها ماديًا ومعنويًا ، خلال سنوات العمل المتواصل و الأبحاث العلمية المستمرة و التطوير من خلال إطارات المؤسسة في بناء موارد بشرية مؤهلة تتلاءم مع هيكلها التنظيمي و نشاطها فهي تتميز بالتعقيد .

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورية وحتمية يجب الإعتماد عليها في كل المؤسسات العمومية و الخاصة خاصة الإستراتيجية ، خصوصا بعد موجة العولمة التي تسير في سرعة فائقة و المنافسة الفورية في تنمية الموارد البشرية .

خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في موضوعنا تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إقتصادية في الجزائر، تبين لنا أن الموارد البشرية وتنميتها و تاهيلها أصبحت تمثل عصب المؤسسات المعاصرة حيث يعتمد عليها إقتصاد دول العالم بأكمله ، سواء كانت متقدمة أو نامية من أجل تحقيق التطور والنجاح ، كما تعتبر موردا إقتصاديا هاما للمؤسسة فالموارد البشرية تضمن للمؤسسات التفوق الدائم عن طريق رأس المال الفكري ، حيث زادت كفاءته بظهور التكنولوجيات الحديثة والإعلام والإتصال . فبإمكان الموارد البشرية أن تجعل المؤسسة في الصدارة بأفكارها و إبداعاتها و إلتزامها بالعمل والمواظبة عليه ، كما يمكنها أن تنقص من قيمة المؤسسة وذلك حسب المعاملة التي تتلقاها من الرؤساء.

إذا كانت قيمة المؤسسة تقاس بلغة الأرقام فإنها لم تعد كافية لوحدها ، ذلك أن نتائج المؤسسات باتت إضافة إلى ذلك يعتمد على تنمية الموارد البشرية في تحقيق التغيير و الإستمرار وكذا اهدافها في ظل التغيرات الراهنة .

مع زيادة التطورات والمنافسة الحادة تظهر اهمية الموارد البشرية بشكل مستمر ومرتبط بتحقيق الأهداف حيث تعد الموارد البشرية مفهوم إستراتيجي يعكس الوضع الجيد للمؤسسة . وفي الأخير لا يمكننا إلا أن نقول أنه أصبحت المؤسسات الإقتصادية مرغمة خاصة دول العالم الثالث إعتقاد نصح تتبعه مواردها البشرية للتجاوب الإيجابي مع التطورات الحاصلة على مستوى العالم .

### اختبار صحة الفرضيات:

فيما يخص الفرضية الأولى و التي مفادها: ليست الموارد البشرية مصدرا لنجاح المؤسسة ، فهي خاطئة لأن الموارد البشرية هي مصدر نجاح المؤسسة . أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي تقول :يعتبر التدريب عامل مهم لنجاح المؤسسة فهي صحيحة لإن التدريب يجعل الفرد يحسن من مهاراته و قدراته .

بالنسبة للفرضية الثالثة والتي كان محتواها : الإختيار يحسن من إختيار الموظفين المؤهلين لأن الإنتقاء يجعل كل موظف في المكان المناسب .

### النتائج :

#### نتائج الدراسة النظرية :

يكمن سر نجاح المؤسسات في الإهتمام بمواردها البشرية ومدى نجاعتها. لآتحقق المؤسسات التقدم و الإستمرارية من قوائمها المالية من خلال أرباحها بل يتعدى إلى إستغلال مواردها بشكل الجيد وخاصة مواردها البشرية من خلال :

استقطاب الطاقات البشرية التي تتميز بالكفاءات المهنية العالية ،فالعديد من المؤسسات يرجع تفوقها

## الخاتمة:

إلى ما تملكه من موارد بشرية .

إختيار الأفراد المؤهلين و متابعتهم من خلال تدريبهم من أجل تنمية قرراتهم.

### نتائج الدراسة الميدانية :

- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أصبحت تقوم بدورات تدريبية لموظفيها من أجل تنميتهم و إكسابهم مهارات جديدة تواكب عصر التكنولوجيا .

- المؤسسة محل الدراسة هي عبارة عن نموذج يعبر عن حالة الإقتصاد الوطني وهو تقريبا في حالة استقرار.

- يتم تحفيز الموظفين بنوعيه المادي و المعنوي من أجل إحساسهم بمسؤولية العمل حتى يبذلون جهودا أكبر من أجل إرضاء الزبائن من جهة وتفوق المؤسسة من جهة أخرى.

- عدم مراقبة المسؤولين للموظفين لأنه تم إستخدام البصمة لدخول، فالموظف هو الذي يراقب نفسه .

### الإقتراحات :

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقترح النتائج التالية :

- لا بد على المؤسسة أن تهتم ببيئتها الخارجية وذلك من خلال متابعة التطورات والبحث فيها من أجل التجاوب معها لتستفيد من الفرص المتاحة؛

- الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره استثمار في رأس المال البشري وليس عبء على المؤسسة كما يجب العمل على تنمية قدراته من خلال تحفيزه؛

- الإكثار من الدورات التدريبية للموظفين لرفع مستواهم وقدراتهم ؛

- إتباع طريقة ناجعة وفعالة لتنمية مؤهلات الموارد البشرية للإستفادة منها من خلال إكسابها معارف جديدة.

### افاق الدراسة:

من أجل فتح باب البحث نقترح الأفاق التالية للبحث في عنوين المواضيع للدراسات اللاحقة :

- نجاعة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

- الاستثمار البشري أداة نحو التقدم و الدخول في العالمية .

- مدى فعالية المؤسسات في تطوير الموارد البشرية.

فائِزَةٌ العَرَاجِبِ

### 1-الكتب:

1. إبراهيم الدعمة: التنمية البشرية المستدامة في الفكر إسلامي والوافي، ط1، دار المناهج، 2015.
2. ابراهيم عباس الحلالي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
3. أحمد ماهر: تخطيط القوى العاملة، ط1 الدار الجامعية، مصر، 2011.
4. أمين حواس: الاقتصاد التجاري والنمو الاقتصادي، بدون طبعة، نور، ألمانيا، 2017.
5. أمين حواس، فاطمة الزهراء زرواط: مقدمة في النمو الاقتصادي، بدون طبعة، دار المناهج، الاردن، 2018.
6. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2011.
7. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الياباني العلمية، الأردن، 2010.
8. بوحنيه قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الاردن، 2010.
9. بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، السداسي الاول، 2016.
10. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
11. حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
12. خالد عبد الرحيم الهيبي: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل، الاردن، 2010.
13. خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
14. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2007.
15. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2005.
16. سامح عبد المطلب: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، الاردن، 2011.
17. سنان الموسمي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، الاردن، 2008.
18. صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار حامد، الأردن، 2016.
19. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2000.



## قائمة المراجع:

20. صلاح الدين عبد الباقي واخرون: ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث،2007.
21. صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1996.
22. طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري، 2011.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة، المكتبة العصرية ، مصر، 2009 .
24. عبد العزيز بدر النداوي :عوملة إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2009.
25. عبير عبد الخالق: التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة ، ط1 ،الدار الجامعية ،مصر، 2014.
26. عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل، الاردن، 2005.
27. لعلی محمد بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الراية، الاردن، 2012.
28. مجيد الكرخي :إدارة الموارد البشرية، ط1 دار المناهج، الاردن، 2014.
29. محب خلة توفيق :التطور واقتصاديات الموارد، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.
30. محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار الوفاء، مصر، بدون سنة.
31. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية ، ط1، زمزم ، الاردن، 2010.
32. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات ،الجزء الثاني، وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، بدون سنة.
33. محمد شيخ صالح القدومي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعتر، الاردن، 2014.
34. محمد عبد العزيز عجمية وإيمان عطية ناصف :التنمية الإقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية ، بدون طبعة، قسم الإقتصاد، جامعة الإسكندرية ،مصر، 2003.
35. محمد فالخ صالح: ادارة الموارد البشرية – عرض وتحليل، ط1، دارالحامد، الاردن، 2004 .
36. موفق عدنان عبد الجبار الحميري ،أمين أحمد محبوب المومني:هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، إثراء، الاردن، 2011.
37. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، ط2، إثراء، الامارات، 2014.
38. نادر أحمد أبوشيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط2، دار صفاء، الاردن 2013.
39. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010 ، دار اليازوري العلمية، الأردن.

## قائمة المراجع:

40. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
  41. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
  42. هاشم حمدي رضا: تنمية بناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الولاية، الاردن، 2010 .
  43. MISRA, R.N ترجمة حيدر محمد العمري: إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، جدار للكتاب العلمي، ط1، الفرع الثاني، الاردن، 2011.
- ### 2-المذكرات:
1. براويل كريم: أثر إدارة الموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص-إقتصاد العمل جامعة ابن خلدون، ملحققة السوق، 2018.
  2. بلخضر نصيرة: دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص-تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2007.
  3. بلقاسم تواتي: ظاهرة هجرة العقول: أسباب، آثار وسياسات، رسالة لنيل اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص-العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013.
  4. بن خدر خديجة، عوالي خديجة: رأس المال البشري ودوره في تفعيل التنمية المستدامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص- اقتصاد التنمية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2015
  5. بن محمد سيد أحمد، بنعسل الجليلي  
تسيير الموارد البشرية وأثرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص-إقتصاد نقديو بنكي، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018.
  6. بوكروحة عبد الله: دور إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية  
رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص-تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، ص0:52
  7. بونقالة خالدية، خليفة نعيمة  
أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصال بالعملاء ووظائف الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص-إقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، ملحققة السوق، 2018.
  8. رياض عبد القادر: تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص-إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2015.

## قائمة المراجع:

9. سناء جابر: دور أساليب المبالغة البشرية في تحقيق الاداء المتميز الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص - تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-2017.
10. طواهر محمد التهامي: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص - تسيير ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2013.
11. ظريف فاطمة: التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري بالمسير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص - تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، - تيارت-2007.
12. فالياسين: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية رسالة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص - إدارة أعمال، مدرسة الدراسات العليا، 2014 .
13. قاسم طاهر، بورجحية أحمد: أثر العنصر البشري في المنظمة علماء العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص - تسويق الخدمات، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018.
14. قويدر كمال: تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص - ادارة البيئة والسياحة، جامعة الجزائر 2014، 03.
15. كرابا شرحمة: دور إدارة الموارد بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري، رسالة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص - تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014.
16. لعرايم مختارية، وصلالية أمال: تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المنشأة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص - اقتصاد التنمية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2015.
17. مزرارة أمينة: تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبتعد عن المعرفة، رسالة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص - تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014.

### 3-المقالات العلمية::

1. أشرف العربي  
:رأس المال البشري في مصر المفهوم، القياس، الوضع النسبي، بحوث اقتصاديات عربية الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومر  
كزالدراسات الوحدة العربية العدد 39، 2007.
2. قرزيز محمود و يجاوي مريم: الإتصال و علاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، مجلة المحكمة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الإجتماعية والانسانية، العدد 03، 2009.

## قائمة المراجع:

3. محمد عابد الجابري واخرون: التنمية البشرية في الوطن العربي ،بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الامانة العامة لجامعة الدول العربية و اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) وبرنامج الامم المتحدة الانمائي، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان، 1995.

### 4-المطبوعات الجامعية:

1. ميلاط نضرة: تسيير الموارد البشرية ،مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس ،تخصص -تنمية الموارد البشرية ،جامعة البشير الابراهيمى، 2015.

### 5-مقالات على مواقع الانترنت:

1. محمد احمد اسماعيل: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية .

<https://hrdiscussion.com/hr2128.htm>.

2. زين سليم: تسيير الموارد البشرية. <https://mawdoo3.com>.

العلماء حقا

## كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يسعدنا نحن طالبات قسم علوم التسيير تخصص إدارة مالية ثانية ماستر أن نقدم لكم موضوعنا المعنون ب: "تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر".

وذلك من أجل نيل شهادة الماستر ، لذا نتوجه إلى سيادتكم بوضع هذ الاستبيان بين أيديكم أملا في الإجابة عن الأسئلة الواردة فيه وأن تولوا موضوعنا إهتماما وعناية من طرفكم وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة مع العلم أن المعلومات المقدمة لكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. الفئة المستهدفة: عمال مؤسسة نفضال.

قويدر خالدية      سعيد خيرة      تحت إشراف الأستاذة : بالعجين خالدية.  
لكم منا جزيل الشكر والتقدير.

## المحور الأول: معلومات شخصية.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: 30-25  35-30  40-35  أكثر من 40
- 3- الحالة العائلية: أعزب/عزباء  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 4- المستوى العلمي: ابتدائي  ثانوي  جامعي
- 5- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  5-10  10-20  أكثر من 20

المحور الثاني: عملية التدريب.

رقم السؤال	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ظروف العمل في المؤسسة جيدة.					
2	التدريب على مستوى المؤسسة جيد.					
3	إمكانية تحديد مواد التدريب ومواعيد الدورات.					
4	إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات التنظيمية والمستويات الوظيفية والفردية.					
5	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تعمل من خلالها على تنمية قدرات الأفراد العاملين بها.					
6	يعمل لدى المنظمة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا.					
7	عند ترقية الأفراد إلى مناصب أعلى تقوم المؤسسة بتدريبهم.					
8	الإعداد والتأهيل المستمر والمتنامي للموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية والندوات والحوارات والبرامج التدريبية الهادفة لتنمية قدراتهم.					

الملحق رقم: 3

المحور الثالث: الأجور والرواتب.

رقم السؤال	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	انخفاض أجور العاملين ورواتبهم يؤدي إلى انخفاض ولائهم ورغبتهم بالعمل.					
2	تأخذ نتائج التقييم كأساس لتحديد الأجور و الرواتب.					
3	الأجور و الرواتب تشجع على الانتقال من مكان إلى آخر.					
4	استقطاب الموارد البشرية من خلال الأجور و الرواتب.					
5	تقاس الأجور والرواتب على أساس الدرجات.					
6	في المؤسسة يختلف الأجر حسب الجنس.					



الملحق رقم: 4

المحور الرابع: التحفيز.

رقم السؤال	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الترقية على مستوى المؤسسة عادلة وجيدة					
2	الامتيازات المتقدمة في المؤسسة مناسبة					
3	التحفيز المادي المقدم في المؤسسة أفضل من التحفيز المعنوي.					
4	تعمل المؤسسة على كسب ولاء موظفيها.					
5	المؤسسة تتحمل مصاريف رحلة مهمة العمل خارجها أمر مشجع وجيد.					
6	تمنح المؤسسة لموظفيها حساب التأمين الصحي والتأمين على الحياة.					

الملحق رقم: 5

المحور الخامس: ظروف العمل في المؤسسة.

رقم السؤال	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تكون الحوادث التي يتم التعرض لها خطيرة.					
2	العقوبة المفروضة لكل حادث صارمة.					
3	مدة العقوبة المفروضة بمحفة.					
4	تعرضك لحادث في المؤسسة يقلل من احترامك.					



**BRANCHE GPL  
DISTRICT /GPL TIARET**

**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE**

**Entre,**

La Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers NAFTAL /SPA, au capital de 40.000.000.000.00 de DA, ci après dénommée NAFTAL dont le siège social est situé a Chéraga , route des dunes, représentée par Monsieur ..... , Directeur du District.

**D'une part,**

**Et,**

Monsieur :

Né le :

Demeurant à :

De nationalité Algérienne

**D'autre part,**

**Article (01) : OBJET DE CONTRAT.**

Conformément aux dispositions de la loi 90.11 du 21.04.1990, modifiée et complétée, le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée.

Dans ce cadre, il sera procédé au recrutement de **Monsieur** .....qui s'est déclaré déchargé des obligations du service National et libre de tout autre engagement.

**Article( 02) : HORAIRE DE TRAVAIL.**

Le présent contrat est conclu et accepté pour un horaire de travail, à temps plein, de **(40 heures)** par semaine, repartie en fonction de l'organisation du travail de la structure d'affectation.

**Article( 03) : FONCTION – AFFECTATION.**

Monsieur .....est recruté en qualité....., **NC (203) émarge** au statut de maîtrise au **CE 141 TIARET.**

**Article( 04) : PERIODE D'ESSAI**

Monsieur .....est soumis à une période d'évaluation de quatre **(04) mois** au cours de laquelle chacune des parties pourra mettre fin au présent contrat de travail, sans indemnité ni préavis.

Durant la période d'essai Monsieur ..... est soumis aux règles en vigueur au sein de la Société.

**Article (05) : REMUNERATION.**

En contrepartie de son travail, Monsieur .....percevra un salaire mensuel brut de base de **(26,021.00DA)** correspondant au niveau de classification **NC (203)** de la grille des salaires en vigueur, au sein de la société.

S'ajoutent à ce salaire les primes et indemnités liées et/ ou aux conditions de travail, conformément aux dispositions réglementaires et / ou conventionnelles prévues en la matière.

**Article (06) : AVANTAGES.**

**Monsieur :** .....**bénéficiera** des avantages, conformément à la législation, la réglementation et aux règles internes en vigueur au sein de la société.

**Article(07) : OBLIGATIONS.**

**Monsieur :** .....**s'engage** à respecter les dispositions du règlement intérieur de la société et à observer toutes les instructions et consignes particulières de travail qui lui seront données, découlant du contrat de travail.

**Monsieur :** .....**déclare** ne pas être fournisseur et / ou sous traitant de la société et ne pas détenir d'intérêt directs ou indirects dans une société concurrente, cliente ou sous traitante de NAFTAL

**Article (08) : DATE D'EFFET.**

Le présent contrat de travail a durée indéterminée prend effet à compter **du 28/08/2018** au niveau du **Centre enfuteur 141 TIARET.**

**Fait à Tiaret le 28/08/2018**

**P/NAFTAL/SPA  
Le Directeur de District**

**Signature de l'intéressé précédée**



## CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

CONTRAT DE TRAVAIL

A DUREE DETERMINEE A TEMPS PLEINS

N°.....

### ENTRE LES SOUSSIGNES

La société nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers (NAFTAL SPA) au capital de 40.000.000.000 DA, dont le siège social est à Cheraga, route des dunes, représentée par Mr : **BOUZIANE BACHIR** agissant en qualité de...**Directeur** du District GPL Tiaret ayant tous pouvoirs à l'effet des présentes.

D'une part, ci-dessous désignée la société

NAFTAL

Et

Mr:

Date et Lieu de naissance :

Demeurant à :

De nationalité algérienne.

D'AUTRE PART, ci-dessous désigné

le salarié

IL a été convenu ce qui suit :



## ARTICLE 1 : NATURE DE LA RELATION DE TRAVAIL ET ENGAGEMENT

Mr : .....est engagé par société NAFTAL, pour une relation de travail à durée déterminée, à temps...Pleins (1), conformément la disposition de la loi 90/11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la relation de travail et notamment ses articles (09 et 12).Le salarié qui atteste être libre de tout engagement contractuel notamment avec d'autres établissements employeurs, s'engage à accomplir au mieux de ses capacités, les obligations liées à son poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par la société, et dans le respect du règlement intérieur et de la convention collective de la société.-

## ARTICLE 2 : DUREE DE LA RELATION DE TRAVAIL ET RENOUVLELEMENT

Le salarié est engagé par la société NAFTAL pour une durée de **(06) Mois**, cet engagement prend effet le **10/10/2018 à 08.00**.Heures, et expire le **09/04/2019...à 15h.00**. Heures .IL pourra être éventuellement renouvelé dans les conditions qu'un avenant devra préciser qui sera proposé, avant l'échéance du présent engagement, au salarié pour signature. Le renouvellement de cet engagement doit être strictement exceptionnel et obéit à une nécessité absolue. Comme il dispense le salarié du passage par une autre période d'essai lorsqu'elle est conclue pour le même poste de travail.

## ARTICLE 3 : CAS DE RECOURS

Le présent contrat de travail à durée déterminée à temps (1) pleins et conclu conformément au point N° :04...expressément cité par l'article 12 de la loi 90/11 sus visée : à savoir : **surcroît de travail**.

## ARTICLE 4 : MOTIFS DE LA DUREE ARRETEE

Le recours au présent contrat de travail à durée déterminée à temps <sup>(1) pleins</sup> qui s'inscrit dans le cadre du cas de recours cité à l'article 03 ci-dessus et dont la durée fixée par l'article 02 ci-dessus indiquée, correspond à la durée de l'activité pour laquelle le salarié a été recruté, est motivé par : **Campagne Hivernale**.

## ARTICLE 5 : EMPLOI

Le salarié est engagé en qualité de **Chauffeur C.A. N1**. Les fonctions principales et accessoires du salarié sont décrites conformément aux fiches descriptives des tâches de la société NAFTAL, dont celle correspondante au poste du salarié est annexée (1) au présent contrat. Le descriptif annexé n'est pas limitatif et pourra être complété ou modifié en fonction des nécessités de l'organisation du travail de la société NAFTAL, après accord du salarié, concrétisé par un avenant au présent contrat de travail à durée déterminée à temps **pleins**.

## ARTICLE 06 : PERIODE D'ESSAI ET VISITE MEDICALE

Sous réserve de la visite médicale d'embauchage prévue à l'article 17 de la loi N°88-07 du 26 janvier 1988, décidant de l'aptitude du salarié au poste proposé, le présent contrat ne deviendra ferme qu'à l'issue d'une période d'essai durant laquelle, chacune des parties pourra mettre fin au contrat à tout moment, sans indemnité, ni préavis. Pour le présent contrat la période d'essai qui est de **15 jours** du **10/10/2018** au **24/10/2018**. En tout état de cause, la décision de cessation de fonction pour essai non concluant doit être notifiée au plus tard, le dernier jour de ladite période, Dans le cas contraire, la relation de travail à durée déterminée est réputée acquise.

## ARTICLE 7: REMUNERATION

Mr : .....Percevra un salaire mensuel de base de : **(26.262,00 DA)**, correspondant à la classification du poste occupé (**NC 203**) ainsi que les différents éléments de la rémunération, conformément aux dispositions de la convention collective de la société en vigueur Le salarié bénéficiera au même titre que les salariés temporaires de la société des avantages sociaux institués en leur faveur.



**ARTICLE 08 : LIEU DE TRAVAIL ET MOBILITE**

Le salarié est engagé pour exercer ses fonctions au sein de la structure Centre **Enfûteur 141 Tiaret** relevant du **District GPL Tiaret** sis à l'adresse...**Rue Maârouf Ahmed Tiaret.**

En fonction des besoins dont la société NAFTAL, resta seul juge, le salarié peut être appelé à travailler en déplacement sur d'autres lieux dépendant de la société.

Les conditions de déplacements seront en conformité à celles énoncées par la convention collective de la société.

En cas de refus sans justificatif de partir en déplacements, le salarié s'expose aux mesures prévues par le règlement intérieur de la société.

**ARTICLE 9 : CESSATION DU CONTRAT AVANT TERME**

Dans le respect de la législation du travail en vigueur et en application des dispositions du règlement intérieur, la société NAFTAL se réserve le droit de mettre un terme au présent contrat de travail à durée déterminée, à tout moment.

< FAIT EN DEUX EXEMPLAIRES ORIGINAUX DONT UN POUR CHAQUE PARTIE >

Fait à Tiaret le: **10/10/2018**

**POUR LA SOCIETE NAFTAL**

**Directeur du District**

**LE SALARIE**

**Lu et approuvé**

(Ecrit de la main du salarié sur chaque exemplaire)