

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية و علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالب : ب جاج نورالدين
بعنوان :

واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي بغرداية

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2016/05/21

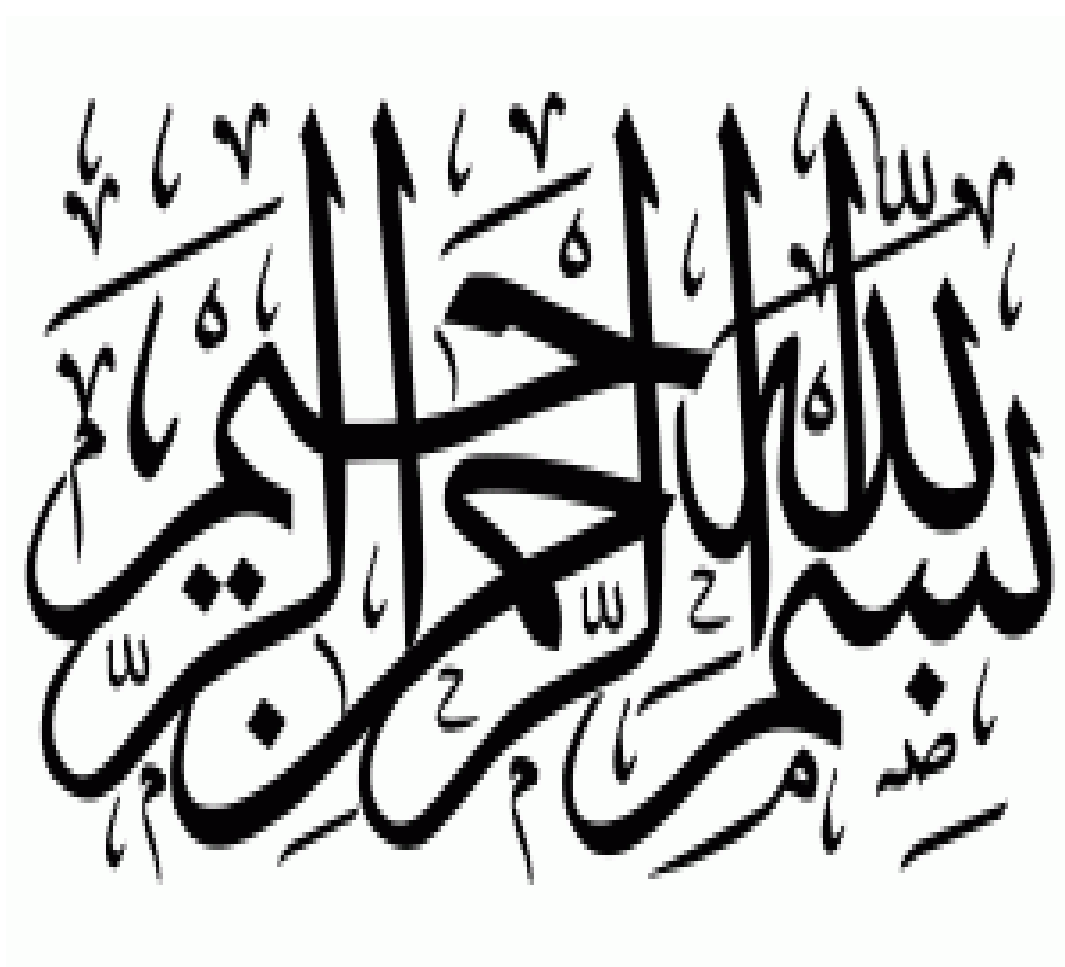
أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتورة/قداش سمية (الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/ أمينة مخلفي (الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا

الدكتور/دبون عبد القادر(الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015 / 2016



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
إلى من أفنت زهرة شبابها لترعاني و تعلمني أحسن تعليم....
إلى من ضحت بصحتها في سبيل أن أصل إلى ما انا عليه الآن

إليك **أمي الغالية** حفظك الله

إلى والدي وإخوتي حفظهم الله

إلى جميع أصدقائي الذين كانوا معي في السراء و الضراء

خاصة عمار..علي.. مصطفى.. الطيب... و كل زملاء الدراسة

اهديهم ثمرة الجهد الذي بذلناه طوال مسيرتنا الدراسية

إلى كل من يناضل في سبيل العلم .

إلى كل من يتصفح مذكرتي .

نورالدين بجاج

كلمة شكر

الحمد لله تعالى ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منى علي بإتمام هذه الرسالة، ومن علي بفضلته نعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين ،
وبعد..

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير للمشرفة الدكتورة أمينة مخلفي، لتفضلها بالإشراف علي هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكارها النيرة، ومعلوماتها القيمة، ونصائحها، جزاها الله عني وعن زملائي خير الجزاء .
وأتقدم بالشكر والاحترام لإطارات وعمال **soneras** وعلى رأسهم السيد: أولاد قويدر مهدي مسير المؤسسة
والسيد: مصطفى علي مدير الموارد البشرية
ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

نورالدين بجاج

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المستوى المتوافر من تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الترقيّة)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي والبالغ عددهم 52 عامل، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 36 عامل في المؤسسة قيد الدراسة، ولقد استخدم الباحث إستبانة أبعاد تسيير الموارد البشرية، كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعياري حساب صدق الإستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار حساب معامل الارتباط سبيرمان، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي من وجهة نظر العاملين .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية- التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الترقيّة، المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.

Abstract :

The aim of this study leads us to know a the human resoces in the soneras some ,and thus changes wich is the human resources management (recruitment, training, performance appraisal,promotion) by using the analytical descriptive method

Our study represanted a set of workers at soneras totaling about 52 worker , and the final sample test study formed more than 36 worker in the organization are taken into consederation also the researcher have been used the questionnaire for the human resources and human resources, also he adopted the incoming data analysis in questionnaire depending on the program of Spss by using a suitable statistical methods for the hypotheses and its quetions of study, in the other hand accounting the average and standard deviations ; account how far the questionnaire is true and thus through out Alfa coefficient, regression analysis, calculating the correlation coefficient spearman .

The study reached that there is some high orientation over human resoces at soneras from the point of view of its workers also there is some kind of a positive trend towards human resources as a total agreements of its workers.

Key Words : human resources management ,recruitment, training,performance-promotion,soneras.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
05	الفصل الأول: مرتكزات حول إدارة الموارد البشرية
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية
28	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
58	الملاحق
62	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
29	الإستبانات الموزعة والمستردة	1-2
30	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	2-2
31	مقياس التحليل	3-2
32	يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالإستبيان	4-2
34	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	5-2
35	توزيع أفراد العينة مجتمع الدراسة حسب العمر	6-2
36	توزيع أفراد العينة مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي	7-2
37	توزيع أفراد العينة مجتمع الدراسة حسب الخبرة	8-2
38	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور التوظيف (الاستقطاب-الاختيار والتعيين)	9-2
40	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للتدريب في المؤسسة	10-2
41	يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام لتقييم أداء العاملين في المؤسسة	11-2
42	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول	12-2
43	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تسيير الموارد البشرية	13-2
43	يوضح متوسطات أبعاد تسيير الموارد البشرية	14-2
45	مصفوفة الارتباطات لسيرمان بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية	15-2
46	اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والمتغيرات الشخصية	16-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
36	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-2
48	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4-2

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان

المقدمة

توطئة:

عرفت البشرية فنون الإدارة وممارستها منذ قدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية فهو قديم جدا إن لم نقل قدم الإنسان نفسه، ومع ازدياد الوعي بأهمية هذا المورد الغالي تحول وضعه والتعبير عنه عبر عدة مراحل فقدمما كان يستخدم لفظ المستخدمين أو الخادم العمومي ثم العمال والقوى العاملة إلى إن أصبح يوصف برأس المال البشري بلغة الاقتصاديين والأصول البشرية بلغة المحاسبين ورأس المال الذكي أو الفكري بلغة الإداريين.

فالعنصر البشري لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المعنيين أو المختصين إلا في الوقت الراهن، سواء ما تعلق بالمشاكل الخاصة بالعمال أو بعلاقاتهم مع محيط عملهم من أجل أفضل الظروف البيئية الاجتماعية والفنية لهم، من خلال إنشاء إدارة الموارد البشرية التي تعنى بشؤون ومشاكل لتبرز بعد ذلك أهميتها ومكانتها مع مرور الوقت و اتساع مجالات اهتماماتها والتي يسعى من خلالها على البحث عن عناصر بشرية ذات الكفاءة العالية والقدرة على تحمل المسؤولية .

وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها وتقييم أدائها، وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية ومختلف أبعادها التسييرية.

لقد دلت الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كبيرة حالية ومستقبلية جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغير واسع في نطاق الأعمال، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية من مواجهة هذه التحديات، ولضمان استمرار أنشطة المنظمة الفعالة وامتلاك رؤية مستقبلية.

انطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق بإمكاننا صياغة الإشكالية الرئيسية:

ماهو واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على عدة أسئلة فرعية وهي:

1- ما مدى تطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد

الصحراوي؟

2- ماهي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية والموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي؟

3- هل يوجد اختلاف وتباين بين تسيير الموارد البشرية والمتغيرات الشخصية(الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة)

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عام مرتفع في تطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية لأبعاد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي؛

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) وذلك بدرجة مرتفعة.

- الفرضية الفرعية الثانية: المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في بعد التدريب وذلك بدرجة مرتفعة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في تقييم أداء العاملين وذلك بدرجة مرتفعة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في الترقية وذلك بدرجة مرتفعة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة طردية قوية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية والموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية و المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

أهداف البحث:

تهدف هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.

- التعرف على واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي والمتمثلة في أنشطة التوظيف، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين،الترقية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أنها تلقى الضوء على عمل إحدى أهم الإدارات في المنظمات ألا وهي إدارة الموارد البشرية كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح للمنظمات، لذلك فإن الاهتمام بهذا المورد وإدارته وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية يعتبر أمراً في غاية الأهمية إذا ما أرادت المنظمات النمو والاستمرار والتقدم عن طريق زيادة كفاءة العاملين وإنتاجيتهم ؛

- تسلط هذه الدراسة الضوء على وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي ؛

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات نذكر منها:

- اهتمامنا بالمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- رغبتنا بإبراز مدى أهمية الاهتمام بالمورد البشري وكيفية استغلاله بشكل فعال في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات والتحديات وشدة المنافسة التي تشهدها المنظمة في وقتنا الحالي.

منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية من مناهج البحث العلمي وهي :

- أولاً: المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها مع عرض لأهمية الجوانب الأساسية لوظيفة الموارد البشرية.
- ثانياً: منهج البحث الميداني من خلال تصميم الاستبيان والذي تضمن مجموعة من الأسئلة تقيس آراء العاملين في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.

مرجعية الدراسة:

اعتمادنا في هذا البحث على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، الرسائل العلمية، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا فيها على مختلف وثائق المؤسسة بما فيها المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيان.

حدود البحث:

حتى تتضح ملامح وحدود البحث لا بد من تحديد المجال الزمان والمكاني لها.

1-المجال المكاني: قمنا بهذه الدراسة في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي بولاية غرداية

2- المجال الزماني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من: مارس إلى أبريل 2016

هيكل البحث:

سعيًا منا للإحاطة بجوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

قمنا بتخصيص الفصل الأول والذي يحمل عنوان الجانب النظري للدراسة، للتطرق لكل الأدبيات النظرية والذي تناول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية "المفهوم، والتطور والأهمية والأهداف والوظائف الخاصة بجذب وتنمية وتطويرا الموارد البشرية

أما المبحث الثاني، والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمناها إلى مبحثين المبحث الأول تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، طريقة جمع المعطيات، الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من نتائج وتوصيات وأفاق مستقبلية.

صعوبات البحث:

- تشعب الموضوع وصعوبة تحديد مفاهيمه؛
- صعوبة الوصول إلى المعلومات المطلوبة من المؤسسة؛
- عدم تفهم بعض العاملين للموضوع مما أدى إلى صعوبة فهمهم لبعض الأسئلة المطروحة؛

الفصل الأول

مرتكزات حول إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لهذا تسعى جاهدة إلى تنمية وإستثمار هذه الموارد، وهذا الأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد، بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات وبرامج جديدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، ومحاولة البحث عن أنسب الأشخاص وأكفئهم للعمل في المؤسسة وترغيبهم في البقاء فيها، ونظرا لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وأهميتها أهدافها ومختلف وظائفها وهذا ضمن مبحث الأول، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها فكان تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية السابقة للدراسة؛

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية

موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حضت ومازالت باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير في تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق لمفهومها، تطورها، أهميتها وأهدافها وذلك من خلال التالي:

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف لإدارة الموارد البشرية فمنها:

تعريف الأول: عرفت بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومساعدتهم في أن يقوموا بأقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة، كما أنها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع"⁽²⁾.

التعريف الثالث: "في معناه الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها كما أنها نشاط إداري يمثل أحد الفروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والحفاظ عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) منير النوري، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 40.

(2) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 20.

(3) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 12.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات المتداخلة التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية، وسوف نوجز أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر (19) حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: ظهرت الثورة الصناعية في الفترة عاصرت ظهور الأخر من الثورات في المجالات التفافية والعلمية والسياسية، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية العديد من السمات التي تميزها ومن أهمها مايلي:

- ظهور وتطور الآلات الصناعية؛

- التوسع في استخدام الآلات والإتمادا لمتزايد عليها؛

- تجمع أعداد كبيرة من القوى العاملة في مكان واحد وهو المصنع¹؛

ومن جهة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.²

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: ظهرت في عام 1911 فقد اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين، كما اهتمت بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء كل وظيفة والأجور والحوافز التي تناسبها بما يعكس على زيادة الإنتاجية، كما عنيت بالدراسات والبحوث الخاصة بأفضل الطرق لأداء الوظيفة.³

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة، فقد حاولت النقابات العمالية على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل المقاطعة

¹ حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار بداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 26 .

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع - الإسكندرية - مصر، 2000، ص 20.

³ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 48-49.

واستخدام أساليب القوة قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كانت نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، والتي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل¹.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: اظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى ضرورة استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وإنشاء مركز الخدمات الاجتماعية والترفيهية، وهذه المراكز هي بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وكان معظم العاملين بهذه الأقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال. وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وفي عام 1920 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة².

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات تطورا ملحوظا في مجال العلاقات الإنسانية بواسطة إلتون مايو، حيث أكد على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمال والاهتمام بجانب التعويضات وتحسين العلاقة داخل المؤسسة³.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحالي: عرفت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في نطاق الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بحيث "شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليست فقط ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية"⁴ بمعنى أن إدارة الموارد البشرية استفادت من الأفكار التي اقترحتها مدرسة العلاقات الإنسانية، هذا ما عزز مكانة هذه الإدارة لتصبح في الوقت الحالي أساسية في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى زمزم للنشر والتوزيع، 2010، ص 24.

³ محمد السائح زغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة ورقلة، 2011، ص 8.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو من أهم العناصر الإنتاجية ومحور عملية الإنتاج وتطورها، لذا تسعى كل مؤسسة إلى أن توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة و فيما يلي عرض لأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي و أرباحها على المدى الطويل.

أن الإنسان كائن حركي متجدد متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير والاكتشاف والتجريب... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثل وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعيه رأس المال التقنيات) .

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى²:

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة : من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

¹ شارف مريم نسرين، أتر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص مالية وبنوك، جامعة ورقلة، 2013، 2014، ص4

² شارف مريم نسرين، نفس المرجع، ص5

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات و وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا؛
- تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.
- ب_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:
- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية .
- ج_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال واشغليها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلا بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم والاستفادة القصوى من الجهود البشري كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

المطلب الثاني الوظائف الخاصة بجذب الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث عن مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، والهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة وكيفية حصولها على اليد العاملة واستعمالها، واستغلالها وتقييمها، والمحافظة عليها وصيانتها وتطورها بالشكل الذي يركز على تحقيق الفعالية الإدارية¹.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية راجع إلى قيامها بوظائف أولية وبعدية.

تمثل الوظائف الأولية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-وظيفة تحليل وتصميم الوظائف

-تخطيط الموارد البشرية

-التوظيف

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، 2006، ص25.

الفرع لأول وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف:

توصيف الوظائف هو إعداد تحليل لكل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأساليب في العمل والأداء، كما تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤدي فيها العمل من إمكانيات ومعوقات ومخاطر. ووصف الوظائف هو تحديد للمهارات والفترات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، كما تحدد العلاقات بين الوظيفة وغيرها وإمكانية تبادل الوظائف بين الأفراد في نفس المستوى أو المستويات المختلفة. يقصد بالتحليل بصفة عامة "إرجاع الشيء إلى عناصره الأولية أما تحليل الوظائف يقصد به تحديد أنواع الوظائف وذلك من حيث¹:

- اختصاصات الوظيفة: وهي مجموع الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة
- مسؤوليات الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.
- شروط شاغل الوظيفة: التأهل العلمي والخبرة العلمية والقدرات الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء.
- العلاقات الرئاسية: من يرأس من في الهيكل التنظيمي وفقا للتسلسل الوظيفي والإداري.

الفرع الثاني تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد هو مجموعة الأنشطة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر، والمنتظم للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة للمؤسسات أو التي يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة، والأعداد اللازمة من كل نوع لكل إدارة، وقسم والعمل على توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب مما يزيد من فاعلية وحيوية المؤسسة.

1- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما.
- يساعد المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد البشرية.
- يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص لتطوير الوظيفي للأفراد من خلال مؤسستهم، مما يزيد من فرص بقائهم.²

¹ مهليل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية(دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة الجزائر ص39

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2000، ص75

2- الفوائد¹:

- المساهمة في تحديد أهداف خطط المنظمة: يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنتاجها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها.
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، والحوافز والمكافآت....

الفرع الثالث: التوظيف (الاستقطاب الاختيار والتعيين):

- تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- أولاً: الاستقطاب:

1-تعريف استقطاب الموارد البشرية: يمكن تعريف الاستقطاب على أنه "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة، هذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم، كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة الموارد البشرية"². كما يعرف بأنه "كافة النشاطات خاصة الإعلامية التي تجعل المنظمة محور جاذب لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في السوق العمل"³.

من خلال مسبق يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية اجتذاب الأفراد من سوق العمل الداخلي والخارجي ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

2-أهمية عملية الاستقطاب: لعملية الاستقطاب أهمية كبيرة في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب وذلك من خلال مايلي:⁴

أ- توفير العاملين الذين تحتاجهم المنظمة؛

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء(دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية)،مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2009- 2010،ص21

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007،ص213 .

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية-مصر،ص137.

⁴ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص249 .

ب- تنعكس أهمية عملية الاستقطاب على العمليات الأخرى، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص بالوقت والعدد، والمؤهلات المناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى سوء اختيار المرشحين وتعيين عناصر غير مناسبة؛

ج- تعتبر عملية الاستقطاب عملية أساسية لا يمكن إهمالها فقد تستطيع المنظمة إجراء تحليل للوظائف وتوصيفها أو حتى إعداد خطة قوة عمل ولكنها لا تستطيع إهمال عملية البحث عن العاملين الجدد بغرض تعيينهم؛
د- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث يستدعي هذا التوسع إلى موارد بشرية إضافية من أجل تغطيته؛
هـ- تؤدي عملية الاستقطاب إلى جذب العمالة الأجنبية والاستفادة من خبرتهم ومستواهم العلمي؛
ثانياً: الاختيار والتعيين

1- اختيار وتعيين الموارد البشرية :

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستعملة في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية... الخ).

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات وإجراءات وأنظمة العمل.

ويلاحظ إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة والمدير العام وفي بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، من خلال هذه المدة يخضع العامل لعدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تشييته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة.¹

¹ عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري (دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، 2010، ص 47.

المطلب الثالث: الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشري

إن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية تركز أساساً على تقييم جهودهم و أدائهم ومن ثم إخضاعهم لبرامج تدريبية لإكسابهم مهارات وخبرات اللازمة التي تسمح لهم بالانتقال من مستوى وظيفي أدنى إلى مستوى أعلى.

الفرع الأول: تقييم الأداء العاملين

توجد عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- التعريف الأول: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"¹.

- التعريف الثاني: "عملية نظامية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم"².

من خلال مسبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها يتم تقدير جهود الأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء كل عامل ومحاولة تحسينها.

1- أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين:

أ- الأهمية:³ إن أهمية الأداء يمكن أن تظهر من خلال ثلاث أبعاد نظرياً و تجريبياً و إدارياً ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ، أما تجريبياً تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فان أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004، ص123.

² شوقي ناجي جودة، إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر، عمان -الأردن، 2000، ص282،

³ عباس سمية، مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تدقيق ومراقبة التسير، جامعة ورقلة، 2014، ص3.

ب- الأهداف¹: تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم، تحديد نقاط الضعف في الأداء، شعور العامل بالمسؤولية تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم الأداء.

الفرع الثاني: التدريب والتنمية

هو ذلك النشاط المنتظم والمبني على أسس علمية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات و المعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم اتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها:

1- تنمية المعارف: وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل². ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات... الخ.

2- تنمية مهارات الأفراد: ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية ومهارات سلوكية. هذه الأخيرة أي السلوكية تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين. أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة، كالزبائن و الموردين مثلا

3- تنمية الاتجاهات الإيجابية: وتنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث "يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة"³. والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي

¹ توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي للنهضة العربية، 2003، ص 569.

² أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001، ص 17.

³ أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، المرجع نفسه، ص 18.

يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه وهكذا فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

الفرع الثالث: الترقية:

تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته المهنية وحافزا مادي ومعنوي يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير تفني الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة إلى أخرى. وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية نمط أنساق الترقية ونظمها وشروطها وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية .

1- تعريف الترقية

تعرف الترقية بأنها "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا".¹ وكذلك تعرف "عملية تتضمن تعيين الموظف في وظيفة أعلى درجة من وظيفته الحالية بما يقترن بها من نمو الاختصاصات، وتغيير في الواجبات، وزيادة في المسؤوليات، ومكانة وما يصاحب هذا من تغيير في اللقب الوظيفي مع الزيادة في الأجر"².

كما عرفها الدكتور مصطفى نجيب شاويش على أنها: "عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، أو بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، وإعادة تتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد، إذ أن مسؤولياته ستزداد، وراتبه وأجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته، وغالبا ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية، وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل"³.

¹ زاهد محمد الديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص319.

² جمال أبو دولة ولؤي محمد صالحية، واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك الأردن، 2005، ص519

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الأردن-عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثاني، 2004، ص275.

ومنه نستنتج أن الترقية هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه ، وتشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المنظمة وكذلك على ولائهم وإخلاصهم لها.

1-مسؤوليات الترقية:وهذه المسؤولية تتمثل في الجوانب التالية¹:

أ-الدراسة الشاملة لسجلات الأفراد العاملين وكفاءتهم وأدائهم في العمل؛
ب-تجنب الاعتماد على الأحداث الطارئة في تشخيص كفاءة العاملين،أي لا يمكن الاعتماد على حدث مرتبط بكفاءة الفرد حصل قبل فترة قصيرة من الترقية ،سواء كان هذا الحدث ذا تأثير إيجابي أم سلبي على مستوى كفاءة الفرد؛

ج-توضيح وتفسير كافة العوامل والأسس المعتمد عليها في الترقية للأفراد العاملين؛

د-مناقشة الترقيات التي ستحصل مع كافة الأفراد العاملين،للوصول إلى زيادة الفهم وتقليل الشكاوي والتظلمات من قبل الأفراد الذين قد يروا بأن قرار الترقية غير عادل؛

هـ-عقد الندوات واللقاءات الخاصة لمناقشة التغيرات الحاصلة في سياسة الترقية بسبب ظروف معينة أو إستثنائية، كترشيح فرد صغير في السن للترقية مع وجود فرد أكثر منه خبرة ولكن أقل كفاءة.

2- شروط الترقية:

إن الترقية نعني بها: "عملية إعادة نقل الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر"²

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات وأعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة و العاملين حول الترقية. وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و هذه الشروط هي:³

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.

¹ سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن،1999، ص363-364.

² أحلام قاسمي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محند والحاج بالبويرة، معهد العلوم، 2011-2012، ص56.

³ فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2005-2006، ص32.

- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً
- اجتياز الاختبار بنجاح .
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها و يشترط¹:
- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، و هذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح .يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرف العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهئين لمسؤوليات و عملهم أكثر

3-أهداف الترقية:

- و للترقية غايات و أهداف نذكر منها:
- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع. إذ أن وجود نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس و معايير موضوعية ، كما يمكن إدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة و اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها و التي بشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها ، و من ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك عن طريق الترقية.
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.

¹ فاتح جبلي ، مرجع سبق ذكره، ص33.

- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المنظمة، إذ أن المنظمة الاقتصادية الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين، الأمر إن وجود وتطبيق برنامج الترقية واضح وجيد ، بعيدا عن المحسوبية والتحيز، ينتج فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم ، و يؤدي إلى إخلاصهم و انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، و يتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس¹.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص276.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية:

حظي موضوع الموارد البشرية باهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة الحديثة، فقد تناولته العديد من الدراسات ومن أجل الإحاطة أكثر بموضوع بحثنا قمنا بتخصيص هذا المبحث للدراسات ذات الصلة بالموضوع، وذلك للاستفادة منها لتعزيز الإطار النظري للدراسة والنتائج المتوصل إليها. وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات الوطنية والعربية وتطرقنا في المطلب الثاني إلى الدراسات الأجنبية، وفي المطلب الثالث حاولنا إبراز ما يميز هاته الدراسة عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية:

أولاً: دراسة محمد السايح الزغودي 2012:

الدراسة عبارة عن أطروحة ماستر بعنوان "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة "الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE" غرداية".

عالجت هذه الدراسة ما هو أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ثم اعتمد على منهج دراسة حالة من خلال استخدام طريقة المقابلة والاستبيان. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة استغلالها من طرف المؤسسة ومدى تأثيرها على حسن الأداء، استهدفت الدراسة نوعين من الفئات الرؤساء وفتة المرؤوسين، حيث اقتصرت الدراسة على عمال المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب بمنطقة غرداية في الفترة الزمنية 2011-2012.

وخلصت الدراسة إلى أن المراجعة شهدت تطوراً ملحوظاً عبر الزمن في كل المجالات بما فيها إدارة الموارد البشرية وكان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بها.

ثانياً: دراسة سمية عباس 2014

الدراسة عبارة عن أطروحة ماستر بعنوان "أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة 2014".

عالجت كيف يمكن أن تساهم مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة حيث

اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة للربط بين جانب الدراسة مستعين بالملاحظة العلمية والمقابلات الشخصية والاستمارة الاستبائية لتجميع وتحليل المعطيات. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مراجعة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها ومحاوله إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة الموارد البشرية ومساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة كما هدفت إلى توضيح مدى تأثير مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء. وخلصت الدراسة إلى وجود مراجعة في المؤسسة محل الدراسة للأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأن العمل يتم نتيجة تقارير لنتائج مراجعة إدارة الموارد البشرية كل شهرين بطريقة كتابية ويرفع إلى مدير المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، إسهام مراجعة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية أنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي.

ثالثاً: دراسة شارف مريم نسرين 2014:

الدراسة عبارة عن أطروحة ماستر بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في

البنوك التجارية"

عاجلت هذه الدراسة إشكالية إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية حيث الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال استخدام المقابلة والإسيان، حيث كانت الدراسة الميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة في الفترة الزمنية من 2013-2014

وهدفتا لدراسة إلى إبراز مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في البنوك التجارية محل الدراسة حيث كان متوسطا وتبين أن مستوى وأهمية التدريب والتنمية في البنوك التجارية محل الدراسة كان هو الآخر متوسطا ومستوى أهمية تقييم أداء العاملين كان مرتفعا

وخلصت الدراسة إلى ضرورة الابتعاد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية والاهتمام بالشهادات والمهارات المتوفرة في طالبي العمل والاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في البنوك في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين وضرورة أن يكون هناك تصميم برنامج لتدريب يكون على درجة عالية من الدقة والفعالية.

المطلب الثاني الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي 2010

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان:

"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي حيث عاجلت هذه الدراسة إشكالية مامدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية حيث تم إعتماذي منهج الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة

وهدف الدراسة إلى توضيح أنه لدى عينة الدراسة معرفة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية حيث تتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية المعنية بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحويل إلى استخدام تكنولوجيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتعلل ذلك بتأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير، الاتصال والتعلم الإلكتروني وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الأكاديمية بالتوجه الرسمي والعملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتوفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

ثانيا :دراسة جمال أبو دولة ولؤي محمد صالحيه 2005

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان "واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات القطاعين العام والخاص الأردنية "

مقال بمجلة أبحاث اليرموك الأردن سنة 2005 تدور إشكاليته حول هل تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأردنية بالشكل الذي يبرر وجودها

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة منظمات القطاع العام والخاص الأردنية لوظائف إدارة الموارد البشرية وفق الطرح والمنهج الإداري الحديث كما حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية فيما بين القطاعين العام والخاص وخلصت الدراسة إلى أن غالبية أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية يتم ممارستها من قبل المنظمات المبحوثة بدرجة متدنية.

ثالثا: دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن بعنوان " ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال ،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010 عالجت الإشكالية التالية:هل هناك أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية)في تحقيق التميز المؤسسي حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز وبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين وبيان مدى مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث كان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يلاحظ أن الدراسات السابقة تختلف فيما بينها من حيث الأبعاد المدروسة والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة ، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع واقع تسييرالموارد البشرية ، كما أن ذلك التنوع والاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة. كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.

جدول المقارنة:

الجدول رقم (1-1): يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

العنوان	الموضوع	الفترة	دراسة حالة	الفرق مع دراستنا الحالية
محمد السائح الزغودي	مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء	2012	الجزائرية لصناعة الأنايب	-الدراسة الحالية درست واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية -الدراسة السابقة ركزت على المتغير الثاني تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
سمية عباس	أهمية مراجعة إدارة الموارد البشري في تحسين أداء العاملين	2014	مؤسسة اتصالات الجزائر	-الدراسة الحالية درست واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة

<p>-الدراسة الحالية درست واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية -الدراسة الحالية ركزت على العمال في قسم الإدارة</p>	<p>عينة من البنوك التجارية</p>	<p>2014</p>	<p>أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية</p>	<p>شارف مریم نسرین</p>
<p>-تهدف الدراسة الحالية لمعرفة واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية في pme -الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة</p>	<p>الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن</p>	<p>2010</p>	<p>أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية</p>	<p>عزيزة عبد الرحمن العتيبي</p>
<p>تناولت الدراسة الحالية القطاع العام والخاص -تهدف الدراسة الحالية لمعرفة واقع وظيفة الموارد البشرية في pm</p>	<p>دراسة المنظمات في القطاع العام والخاص</p>	<p>2005</p>	<p>واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية</p>	<p>جمال أبو دولة ولؤي محمد صالحية</p>
<p>-الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة -الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة</p>	<p>دراسة شركة زين للإتصالات</p>	<p>2010</p>	<p>ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي</p>	<p>عبد المحسن أحمد حاجي</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل :

تم التعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول الموارد البشرية، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياقها وتبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه الموارد البشرية، حيث أصبحت المنظمات تولي اهتماما أكبر للمورد البشري مقارنة بالموارد الأخرى، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هي تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء ويمكن أن نستخلص في الأخير مدى أهمية وجود إدارة في المنظمة تعنى بالمورد البشري الذي يسهم جنبا إلى جنب مع الموارد الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما سنحاول تأكيده في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجزء النظري إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ووضحنا أهميتها وأهدافها والوضع التنظيمي لها وكذلك التغيرات وتحولات إدارة الموارد البشرية ارتأينا دراسة الموضوع من الجانب الميداني وذلك من خلال مبحثين ، المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة بشقيها الدراسة بشقيها الثانوي والأولي، وسوف نتطرق إلى طريقة تصميم الاستبيان بدءاً بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان والمبحث الثاني الذي نتناول فيه مطلبين، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله عرض النتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، مناقشتها.

تعريف المؤسسة:

تأسست المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي "soneras" في 02 ديسمبر 1969 ، حيث كان مؤسسها يملك مجموعة من شاحنات النقل الخاصة بالسلع من الجنوب إلى الشمال والعكس، فلاحظ أنه بحلول فصل الصيف يحدث خلل في مبردات هذه الشاحنات خاصة في المناطق الجنوبية، لهذا فكر في الاستثمار بإنشاء مؤسسة مهمتها الأساسية إنتاج المبردات لجميع أنواع السيارات والشاحنات والآلات الصناعية والفلاحية بمختلف المقاييس. وتعد صناعة المبردات صناعة هامة ومتطورة على المستوى الوطني والعالمي لكن قلما توجد كصناعة مستقلة بذاتها فتكون تابعة عادة لصناعة السيارات والآلات كما هو الحال بالنسبة للشركات الكبرى في هذا المجال، وتنعكس ندرة وجودها كصناعة مستقلة على المستوى المحلي، حيث لا توجد سوى مؤسسة وحيدة على المستوى الوطني تختص بهذا النوع من الصناعة وهي المؤسسة محل الدراسة والتي تقع في المنطقة الصناعية بنورة بولاية غرداية. أنشأت المؤسسة الجديدة للمبردات الصحراوية ذات المسؤولية المحدودة بمقتضى التعليم رقم 69/ 013 المصادق عليها من طرف وزارة التجارة، وقد كانت مملوكة من قبل مؤسسة فرنسية (CHOSSO) حيث تم شراء براءة الاختراع وحقوق الإنتاج منها من طرف مؤسس الشركة، وقد زاولت نشاطها في 12 جوان 1970 برأس مال يقدر ب 72000.00 دج وهي تتعامل حاليا برأس مال قدره 23000.000 دج.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي بولاية غرداية حيث شملت الدراسة 50 موظف، وبعد توزيع وجمع الإستمابانات تم استرجاع 41 إستمابانة وعدد إستمابانات غير مسترجعة 9، وتم إلغاء 5، وهذا لعدم اكتمال البيانات الواردة بهاو بالتالي وصل عدد الإستمابانات الصحيحة 50 إستمابانة بنسبة استرداد بلغت 72% كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (1-2) الإستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
82%	41	عدد الاستمارات الواردة
10%	5	عدد الاستمارات الملغاة
18%	3	عدد الاستمارات غير مسترجعة
72%	36	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

- بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:
- البيانات الثانوية: تتمثل البيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الجانب النظري للدراسة.
- البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

1- أدوات جمع البيانات :

- تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم 1 يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساندة في التخصص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم.
- اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم حيث تكون
- محتوى الاستبيان: احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة المستقصى عنه منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا لدا قمنا بتقديم الدراسة على أنها إطار أكاديمي

وأن هدفها هو دراسة واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية والأبعاد المتعلقة بها ، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

كما احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين هم على الترتيب:

أولاً: شمل القسم لأول الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمناً "الجنس، السن، المؤهل، الخبرة"؛

ثانياً: شمل مجموعة من أبعاد إدارة الموارد البشرية متضمناً أربعة أبعاد رئيسية هي "التوظيف (الاستقطاب الاختيار-التعيين)، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الترقية"

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الخماسي والذي يمثل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2-2) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة ، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي على النحو الآتي :

جدول رقم (2-3) مقياس التحليل

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(4.20-5)	(3.40-4.19)	(2.60-3.39)	(1.80-2.59)	(1-1.79)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS.

جدول رقم (2-3) بناء على ذلك فإذا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات من (1-1.79) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة منخفضة جداً لوظيفة الموارد البشرية، أما إذا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات من (1.80-2.59) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة منخفضة لوظيفة الموارد البشرية ، أما إذا تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات من (2.60-3.39) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة متوسطة لوظيفة الموارد البشرية، أما إذا تراوحت من (3.40-4.19) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة مرتفعة، أما إذا تراوحت ما بين (4.20-5) فإن ذلك يدل على درجة ممارسة مرتفعة لوظيفة الموارد البشرية .

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متغير أساسي والمتمثل في إدارة الموارد البشرية بتحديد وظائفها والمعبر عنها بأربعة أبعاد رئيسية هي: "التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، تقييم أداء العاملين، الترقية"؛

المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة:

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

- تحكيم الاستبيان: قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من مجموعة ورقة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم أساندة متمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، وقسم يمثل أساندة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات ؛

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية ؛

- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

- وفي الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله.

- اختبارات تبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ"

من أجل اختبار مدى صدق وتبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ يأ حد قيم ما بين (0-1)، فإذا لم يكن هناك تبات فإن لم يكن هناك تبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك تبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

نتائج إختبار الثبات:

الجدول (2-4) يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
26	0.69

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (2-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0.69 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

spss 19 (statistical package for social sciences)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكنا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛
- اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار لسبيرمان

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية"

1-الجنس

جدول رقم(2-5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	33	91,67%
إناث	3	8,33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث يلاحظ أن عدد الذكور بلغ (33) بنسبة مئوية 91.67% في حين بلغ عدد الإناث (3) بنسبة 8.33% حيث نلاحظ أن عنصر الذكور يغلب على عينة الدراسة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (2-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

2- العمر:

جدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة مجتمع الدراسة حسب العمر

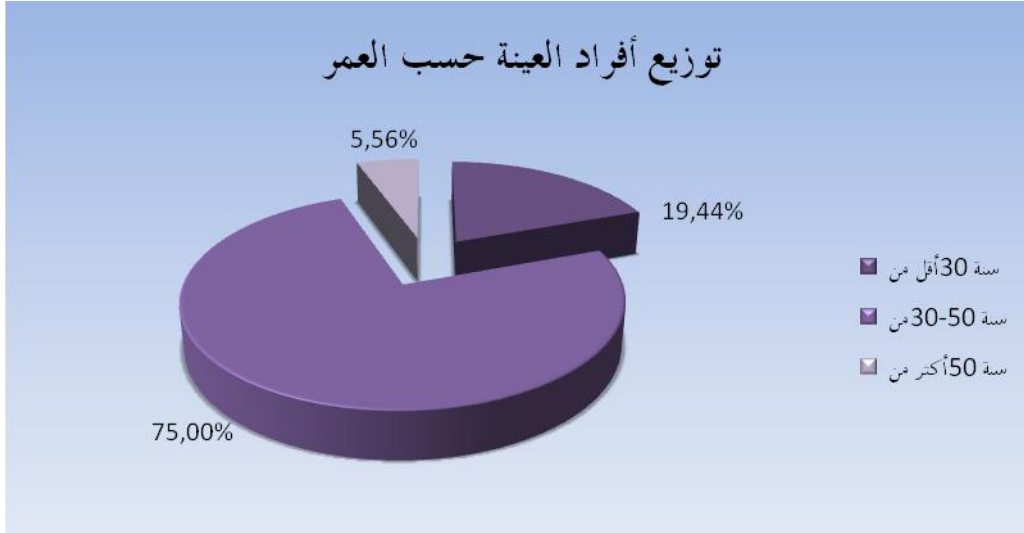
النسبة	التكرار	الفترة
19,44%	7	أقل من 30 سنة
75,00%	27	من 30-50 سنة
5,56%	2	أكثر من 50 سنة
100%	36	المجموع

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدراسة أن الفئة الأكثر تكرارا بالنسبة للمبحوثين كانت الفئة العمرية (30-50 سنة) بلغت 27 موظف أي ما نسبته 75% تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغت 7 موظفين بنسبة 19.44% تم تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) حيث بلغت 2

موظفين بنسبة 5.65% لذلك فإن الفئة السائدة هي فئة الشباب مما يعني أن المؤسسة تستقطب العمالة الشابة وهذا يعود إلى سياسة التوظيف واستقطاب فئة الشباب القادرة على العطاء وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

3- المستوى الدراسي

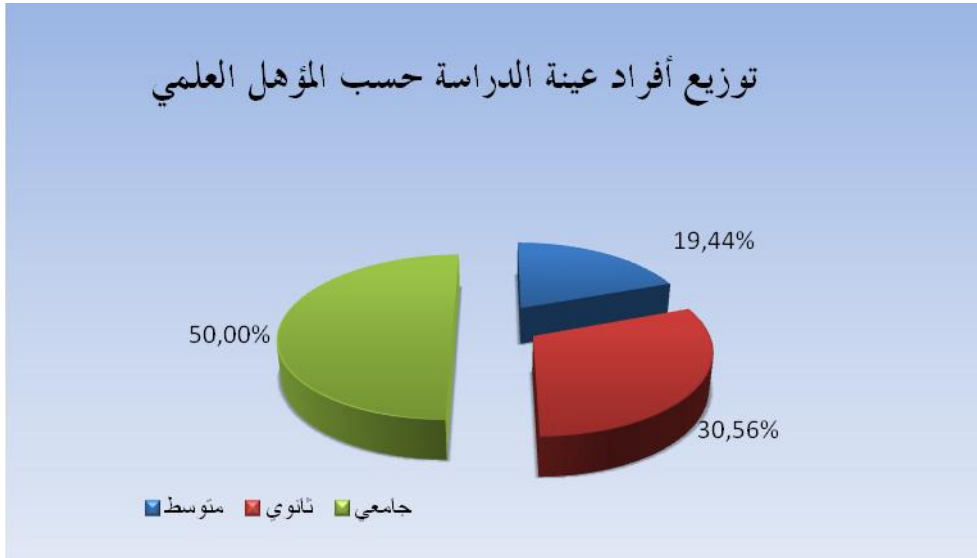
الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
19,44%	7	متوسط
30,56%	11	ثانوي
50,00%	18	جامعي
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-7) نلاحظ أن المؤسسة توظف ذوي المستوى الجامعي بعدد يقدر 18 ونسبة مئوية تقدر 50% وهذه النتيجة إيجابية للاستفادة من معارفهم العلمية في طرق التسيير تم تليها مستوى ثانوي يقدر 11 عامل يقدر بنسبة التالية 30.56% والمتوسط بعدد عمال 7 ونسبة تقدر 19.44% حيث تتميز هذه الفئة بالمستوى التعليمي الجيد ويمكن توضيحه بالشكل التالي:

الشكل (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

4- الخبرة

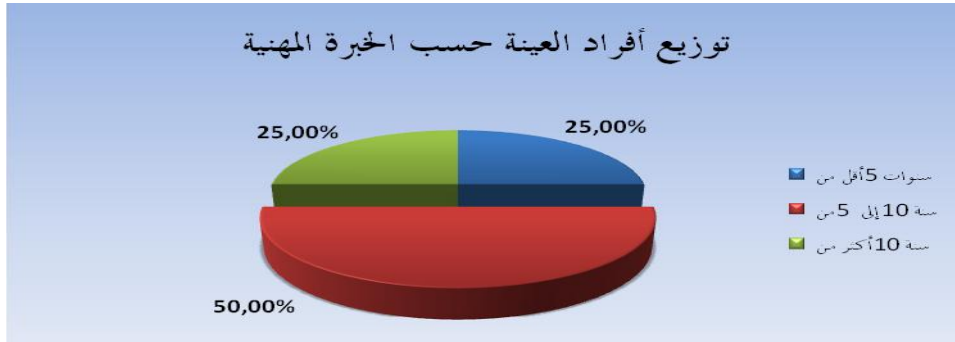
الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة مجتمع الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات
25,00%	9	أقل من 5 سنوات
50,00%	18	من 5 إلى 10 سنة
25,00%	9	أكثر من 10 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث أغلب أفراد العينة لديهم خبرة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت 50% بينما كانت فئة أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات) متساوية في النسب حيث بلغت 25% لكل منهما و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (2-4) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان

أولاً: أهمية التوظيف (الاستقطاب-الاختيار والتعيين)

جدول رقم (2-9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور التوظيف (الاستقطاب-الاختيار والتعيين)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم اختيار وتعيين العاملين على أساس احتياجات المؤسسة	4,19	0,577	موافق
2	تلقي عملية الاختيار والتعيين اهتمام كبير من قبل الإدارة	4,25	0,841	موافق بشدة
3	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة	4,17	0,447	موافق
4	عند إجرائكم لمقابلة التوظيف كانت الأسئلة المطروحة بسيطة وغير معقدة	3,67	0,632	موافق
5	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس التحكم في اللغات	2,89	0,887	محايد
6	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتلاءم مع قدراتك وخبراتك المهنية	3,72	0,003	موافق
7	من خلال الأسئلة المطروحة عند إجرائكم للمقابلة تم إعطاؤكم صورة واضحة وواقعية عن الوظيفة المراد شغلها	3,19	0,889	محايد
	محور بعد التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)	3,73	0,444	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss

يشير الجدول رقم (2-9) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الاستقطاب الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.89 إلى 4.25 والانحراف المعياري ما بين 0.84 إلى 0.89 هذا يعني موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية التوظيف الاستقطاب الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية وبدرجة متفاوتة بين الموافق بشدة والموافق ومحايد.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الثانية "تلقى عملية الاختيار والتعيين اهتمام كبير من قبل الإدارة" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بشدة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 4.25 وانحراف معياري قدره 0.84 تم تأتي العبارة التي تنص على أن "يتم اختيار وتعيين العاملين على أساس احتياجات المؤسسة" احتلت المرتبة الثانية حيث مثلت الرأي الموافق بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري قدره 0.56 تم تأتي العبارة "يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة" حيث احتلت المرتبة التالية بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري قدره 0.45 وكما يلاحظ فإن العبارة الخامسة والمتمثلة "يتم التوظيف في المؤسسة على أساس التحكم في اللغات" والتي مثلت الرأي المحايد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري قدره 0.89 مما يدل أن المؤسسة لا توظف العمال على أساس التحكم في اللغات.

ثانياً: أهمية التدريب في المؤسسة:

جدول رقم(2-10)المتوسطات الحسائية والانحراف المعياري والاتجاه العام للتدريب في المؤسسة

الرقم	البيان	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بشكل مستمر	3,39	0,688	محايد
2	تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة	3,39	0,645	محايد
3	يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين	3,33	0,986	محايد
4	تتبع المؤسسة نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية	3,03	0,810	محايد
5	يتحصل العاملون على الفرص التدريبية لأداء مهامهم	3,50	0,910	موافق
6	تتوجه إدارة المؤسسة نحو التدريب الجماعي	3,64	0,593	موافق
7	تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع روح المعنوية للعاملين	3,64	0,833	موافق
	محور بعد التدريب	3,42	0,339	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يشير الجدول رقم(2-10)أن المتوسطات الحسائية لأهمية التدريب في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 3.03 إلى 3.64 وانحراف معياري من 0.83 إلى 0.81 وهذا يعني موافقة مرتفعة لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية التدريب في إدارة الموارد البشرية وبدرجات متفاوتة بين الموافق والمحايد.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين"المرتبة الأولى حيث مثلت الرأي الموافق بمتوسط حسائي 3.64 وانحراف معياري قدره 0.83 تم تليها العبارة الخامسة التي تنص "يتحصل العاملون على الفرص التدريبية لأداء مهامهم " بمتوسط حسائي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 0.91 تم في الأخير العبارة الرابعة "تتبع

المؤسسة نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية "حيث مثلت الرأي المحايد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 0.81 مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتقييم الأداء قبل وبعد الحضور للدورات التدريبية. ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

جدول رقم(2-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام لتقييم أداء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بشكل دائم	3,31	0,786	محايد
2	تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة	3,22	0,017	محايد
3	يتم تركيز في عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة	4,14	0,593	موافق
4	يتلاءم أسلوب نظام تقييم أداء العاملين مع الوظيفة	3,47	0,609	موافق
5	يتم تطبيق القوانين والتعليمات المتعلقة بتقييم الأداء دون تحيز وتمييز بين العاملين	3,97	0,810	موافق
6	تتبنى المؤسسة نتائج تقييم أداء العمال والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها	3,86	0,639	موافق
	محور بعد تقييم الأداء	3,66	0,291	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج spss

تراوحت ما بين 3.22 إلى 4.14 وانحراف معياري قدره من 0.017 إلى 0.59 بالإضافة إلى نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس أهمية أداء العاملين كانت جد مقبولة إذ أغلب اتجاه نحو موافق كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "يتم التركيز في عملية تقييم الأداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة" احتلت المرتبة الأولى حيث مثلت الرأي الموافق بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.59 تم تليها عبارة "يتم تطبيق القوانين والتعليمات المتعلقة بتقييم الأداء دون تحيز وتمييز بين العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.87 تم في الأخير العبارة "تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة"

حيث مثلت الرأي المحايد بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 0.017 مما يدل على أن المؤسسة معايير تقييم الأداء لديها ليست واضحة للعاملين في المؤسسة.

رابعاً : أهمية الترقية في المؤسسة

الجدول (2-12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	فرص الترقية والتقدم الوظيفي للعمال واضحة في المؤسسة	3,44	0,652	موافق
2	تتم الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة	4,19	0,467	موافق
3	يتم الإعلان عن مناصب العمل الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات	2,97	0,506	محايد
4	تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى	3,00	0,956	محايد
5	هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية	3,89	0,854	موافق
6	تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة	3,94	0,013	موافق
	محور بعد الترقية	3,57	0,413	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

يشير الجدول رقم(2-12) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الترقية في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.97 إلى 4.19 وبانحرافات معيارية من 0.506 إلى 0.467 مما يعني درجة موافقة مرتفعة.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "تتم الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة" احتلت المرتبة الأولى حيث مثلت الرأي الموافق بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري قدره 0.467 م تأتي عبارة "تؤدي الترقية إلى

تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة " حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.013 تم العبارة "هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية" احتلت المرتبة التالية بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.854 تم تأتي عبارة "يتم الإعلان عن مناصب العمل الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات" حيث مثلت الرأي المحايد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.97 وانحراف معياري قدره 0.506 مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بالإعلان عن المناصب المفتوحة للترقية في لوحة الإعلانات الخاصة بالمؤسسة.

جدول (2-13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تسيير الموارد البشرية

عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
التوظيف	3.73	0.444	مرتفع
التدريب	3.42	0.339	مرتفع
تقييم الأداء	3.66	0.291	مرتفع
الترقية	3.57	0.413	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

جدول رقم (2-14) يوضح متوسطات أبعاد تسيير الموارد البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	التوظيف	3.73	مرتفع
02	التدريب	3.42	مرتفع
03	تقييم الأداء	3.66	مرتفع
04	الترقية	3.57	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد تسيير الموارد البشرية	3.595	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

الفرع الثالث: اختبار صحة نتائج الفرضيات

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك مستوى عام مرتفع في تطبيق سياسات و أساليب منهجية وموضوعية لأبعاد

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي"

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية

في التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) وذلك بدرجة مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثانية: "المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في

تدريب العاملين وذلك بدرجة مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثالثة: " المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية

في تقييم أداء العاملين وذلك بدرجة مرتفعة.

الفرضية الفرعية الرابعة: " المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية

في الترقية وذلك بدرجة مرتفعة.

-الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد علاقة طردية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية والموارد البشرية في المؤسسة

الجديدة للمبرد الصحراوي"

الفرضية الرئيسية الثالثة: " يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية و المتغيرات

الشخصية(الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة)"

وللتحقق من صحة الفرضيات، قام الباحث بحساب المعاملات الإرتباطية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير

الموارد البشرية لمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي وفق سبيرمان، من خلال برنامج spss، كما يوضحها الجدول

التالي:

الجدول (2-15) مصفوفة الارتباطات لسييرمان بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد

البشرية

أبعاد تسيير الموارد البشرية					
الترقية	تقييم أداء العاملين	التدريب	التوظيف		
0.793	0.692	0.569	0.795	معامل الارتباط	تسيير الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
2	3	4	1	الترتيب	
معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)					
معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق (2-15) أن جميع أبعاد تسيير الموارد البشرية تربطها بتسيير الموارد البشرية علاقة إرتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية، وكانت قيم الارتباطات جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند دلالة (0.01)، وتشير الارتباطات بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها أبعاد تسيير الموارد البشرية في تطوير وتنمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.

وكانت أعلى قيم معاملات الارتباط كما هو واضح من ترتيب القيم ، بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية، هي علاقة إرتباطية بين تسيير الموارد البشرية والتوظيف ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي يتأثر بشكل كبير بالتوظيف الذي تمارسه المؤسسة إذا ما قورنت هذه القيمة بباقي أبعاد تسيير الموارد البشرية.

بينما كانت أقل قيم معاملات الارتباط بين بعد التدريب وتسيير الموارد البشرية والذي بلغت قيمته (0.569) وهو معامل ارتباط مرتفع مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي لا تتأثر إلا قليلاً بنظام تسيير الموارد البشرية السائد في المؤسسة.

وتأتي باقي أبعاد تسيير الموارد البشرية (تقييم أداء العاملين و الترقية) في ارتباطها بتسيير الموارد البشرية ، وبعد التوظيف كأعلى الارتباطات.

الجدول(2-16) اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والمتغيرات

الشخصية

البيان	sig	F
الجنس	0.743	0.330
السن	0.33	2.235
المستوى التعليمي	0.706	0.380
الخبرة	0.000	4.238

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج spss

نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى "هناك مستوى عام مرتفع في تطبيق سياسات و أساليب منهجية وموضوعية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي"

بناء على الجدول رقم (2-14) فإن المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي على مستوى عام لأبعاد تسيير الموارد البشرية مرتفع ،أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور تسيير الموارد البشرية وأبعاده، وعبارته بشكل عام كان (3.595) وهو مستوى مرتفع وهذا ما يفيدنا في الفرضية الأولى "المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في تسيير الموارد البشرية" ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:"المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) وذلك بدرجة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (2-13) نستنتج ما يلي:

نلاحظ أن بعد التوظيف يمارس بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.444 مما يعني أنه يمارس بدرجة مرتفعة ومنه نقبل الفرضية مما يدل على صحتها؛

الفرضية الفرعية الثانية: "المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في تدريب العاملين وذلك بدرجة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (2-13) نستنتج ما يلي:

نلاحظ أن بعد التدريب يمارس بمتوسط حسابي قدره 3.42 وإ انحراف معياري قدره 0.339 مما يعني أنه يمارس بدرجة مرتفعة مما يدل على صحة الفرضية؛

الفرضية الفرعية الثالثة: " المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في تقييم أداء العاملين وذلك بدرجة مرتفعة.

من خلال الجدول (2-13) نستنتج ما يلي:

نلاحظ أن بعد تقييم الأداء يمارس بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.291 مما يعني أنه يمارس بدرجة مرتفعة مما يدل على صحة الفرضية؛

الفرضية الفرعية الرابعة: "المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تقوم بتطبيق سياسات وأساليب منهجية وموضوعية في الترقية وذلك بدرجة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (2-13) نستنتج ما يلي:

نلاحظ أن بعد الترقية يمارس بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 0.413 مما يعني أنه يمارس بدرجة مرتفعة مما يدل على صحة الفرضية؛

-الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية والموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي"

يتضح من خلال الجدول السابق (2-15) أن جميع أبعاد تسيير الموارد البشرية تربطها بتسيير الموارد البشرية علاقة إرتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية، وكانت قيم الارتباطات جميعها مرتفعة ودات دلالة إحصائية عند دلالة (0.01)،

وتشير الارتباطات بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها أبعاد تسيير الموارد البشرية في تطوير وتنمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي.

وكانت أعلى قيم معاملات الارتباط كما هو واضح من ترتيب القيم ، بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية، هي علاقة إرتباطية بين تسيير الموارد البشرية والتوظيف ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

الجديدة للمبرد الصحراوي يتأثر بشكل كبير بالتوظيف الذي تمارسه المؤسسة إذا ما قورنت هذه القيمة بباقي أبعاد تسيير الموارد البشرية.

بينما كانت أقل قيم معاملات الارتباط بين بعد التدريب وتسيير الموارد البشرية والذي بلغت قيمته (0.569) وهو معامل ارتباط مرتفع مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي لا تتأثر إلا قليلا في المؤسسة، وتأتي باقي أبعاد تسيير الموارد البشرية (تقييم أداء العاملين والترقية) في ارتباطها بتسيير الموارد البشرية وبعد التوظيف كأعلى الارتباطات .

الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية و المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) "

يلاحظ من خلال الجدول (2-16) أن sig لمتغير الجنس والمستوى التعليمي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية لمتغيري الجنس و متغير المستوى التعليمي وهو ما يثبت صحة الفرضية؛

ومن نفس الجدول نلاحظ أن sig لمتغير السن والخبرة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية لمتغيري العمر والجنس وهو ما يثبت نفي الفرضية.

مناقشة النتائج:

في ضوء ما توصلنا إليه له من نتائج يتضح لنا أن المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي تعير اهتمام كبير للتدريب واستقطاب وتعيين الموظفين ، وتعطي أهمية كبيرة لتدريب الموظفين ،وتولي أهمية لنظام تقييم أداء العاملين بالإضافة إلى الترقية فإن تطبيقها مرتفع في المؤسسة؛

أما فيما يخص نتائج إختبار الفرضيات اتضح أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية وهذا ما يتفق مع دراسة عبد المحسن أحمد حاجي 2009 التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة سمية عباس 2014 التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مستوى توافر أبعاد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة الميدانية إذ تناولنا في هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني طرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أضحى المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسة لإعطاءه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة، ونجد من أهم السياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي: التوظيف والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والترقية.... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها، لدى أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنه تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانة المؤسسة مما يجعلها قادرة على البقاء والديمومة في النشاط و النجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون مورد بشري متميز وجيد.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول واقع تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي حيث سعينا إلى اختبار أهمية تسيير الموارد البشرية وأبعادها وكان ذلك من خلال إثبات الفرضية الرئيسية الأولى أن هناك مستوى عام مرتفع لأبعاد تسيير الموارد البشرية وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية وإثبات الفرضية الرئيسية الثالثة حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية والمتغيرات الشخصية وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج المتعلقة بوصف العينة

- كان المستوى العام لأبعاد تسيير الموارد البشرية مرتفع في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي محل الدراسة مرتفع من وجهة عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛
- كان مستوى أهمية التوظيف (الاستقطاب - الاختيار والتعيين) في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي مرتفع من وجهة عينة الدراسة إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛
- تبين أن مستوى أهمية التدريب والتنمية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي مرتفع من وجهة عينة الدراسة إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي مرتفع من وجهة عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

- كان مستوى أهمية الترقية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع من وجهة عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

التوصيات:

- ضرورة تبني ومواصلة المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي لنفس الأسس والمعايير الموضوعية في أنشطة التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والترقية؛
- ضرورة اعتماد المؤسسة على المورد البشري كباقي المؤسسات فهو يعتبر العمود الفقري لها وبالتالي عليها زيادة تطوير المهارات عن طريق التدريب الفعال وتخصيص الميزانية الكافية لهذه البرامج التدريبية؛
- الاعتماد على تقارير تقييم الأداء العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين؛
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب؛
- ضرورة قيام المؤسسة بتطوير أنظمة ترقية لديها، وذلك من خلال ربطها بحاجات العاملين وأدائهم، وأن تقوم على أسس واضحة ومقبولة من قبل هؤلاء العاملين؛

أفاق الدراسة:

إن موضوع تسيير الموارد البشرية يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- دراسة واقع وظيفة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص)؛
- دراسة المعوقات التي تحول دون ممارسة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دراسة واقع عملية الترابط بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المؤسسة؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
2. أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001.
3. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
4. توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي للنهضة العربية، 2003.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، 2006.
6. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار بداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012 .
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004 .
8. زاهد محمد الديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار التفافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
9. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999.
11. شوقي ناجي جودة، إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، 2000.
12. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2000 .
13. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2001 .
14. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
15. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى زمزم للنشر والتوزيع، 2010.
16. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر.
17. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد . الأردن عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، الإصدار الثاني 2004.

18. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الأردن - عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثاني، 2004.
19. منير النوري، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ثانياً: المذكرات ورسائل التخرج:
1. أحلام قاسمي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعية العقيد أكلي محند اوالحاج بالبوية، معهد العلوم، 2011، 2012.
 2. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2009 - 2010.
 3. شارف مريم نسرين، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص مالية وبنوك، جامعة ورقلة، 2013، 2014.
 4. عباس سمية، مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2014.
 5. فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، 2006.
 6. محمد السائح زغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة ورقلة، 2011.
 7. مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- ثالثاً: المجالات والمدخلات:
- 1- جمال أبو دولة ولؤي محمد صالحية، واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك الأردن، 2005.
 - 2- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

- 3- عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أتر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري (دراسة أتر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، 2010 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ماستر في علم التسيير



استبيان (استمارة)

الأخ الكريم - الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج " واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي بغرداية" التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يقوم الطالب بدراسة مجموعة من أبعاد تسيير الموارد البشرية من بينها بعد التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والترقية. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بوضع علامة (X) مع التأكيد أن هذه المعلومات ستحضى بسرية تامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم.

الطالب: بجاج نور الدين

I- المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر: أنثى:
- 2- السن: أقل من 30 سنة: من 30 - 50 سنة: أكثر من 50 سنة:
- 3- المؤهل العلمي: أقل من ثانوي: ثانوي: جامعي:
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات: من 5 - 10 سنوات: أكثر من 10 سنوات:

II- المحور الثاني: معلومات متعلقة بالأبعاد المدروسة

أولاً: بعد التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم اختيار وتعيين العاملين على أساس احتياجات المؤسسة					
02	تلقى عملية الاختيار والتعيين اهتمام كبير من قبل الإدارة					
03	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة					
04	عند إجراءكم لمقابلة التوظيف كانت الأسئلة المطروحة بسيطة وغير معقدة					
05	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس التحكم في اللغات					
06	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتلاءم مع قدرتك وخبراتك المهنية					
07	من خلال الأسئلة المطروحة عند إجرائكم للمقابلة تم إعطاؤكم صورة واضحة وواقعية عن الوظيفة المراد شغلها					

ثانياً: بعد التدريب

08	تقوم المؤسسة بعملية التدريب بشكل مستمر					
09	تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة					
10	يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين					
11	تتبع المؤسسة نظام لتقييم مستوى أداء العاملين قبل وبعد حضورهم الدورات التدريبية					
12	يتحصل العاملون على الفرص التدريبية لأداء مهامهم					
13	تتوجه إدارة المؤسسة نحو التدريب الجماعي					
14	تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع روح المعنوية للعاملين					

ثالثاً: بعد تقييم الأداء

					تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بشكل دائم	15
					تتصف معايير تقييم الأداء في هذه المؤسسة بأنها مرنة	16
					يتم تركيز في عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة	17
					يتلاءم أسلوب نظام تقييم أداء العاملين مع الوظيفة	18
					يتم تطبيق القوانين والتعليمات المتعلقة بتقييم الأداء دون تحيز وتميز بين العاملين	19
					تتبنى المؤسسة نتائج تقييم أداء العمال للتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.	20
رابعاً: بعد الترقية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					فرص الترقية والتقدم الوظيفي للعمال واضحة في المؤسسة	21
					تتم الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة	22
					يتم الإعلان عن مناصب العمل الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات	23
					تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى	24
					هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية	25
					تؤدي الترقية إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة	26

نشكركم على تعاونكم

الفهرس

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
05	الفصل الأول: مرتكزات حول إدارة الموارد البشرية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
07	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
08	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري
10	الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني الوظائف الخاصة بجذب الموارد البشرية
12	الفرع لأول وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف
12	الفرع الثاني تخطيط الموارد البشرية
13	الفرع الثالث: التوظيف (الاستقطاب الاختيار والتعيين)
15	المطلب الثالث: الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشري
15	الفرع الأول: تقييم الأداء العاملين
16	الفرع الثاني: التدريب والتنمية
17	الفرع الثالث: الترقية
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية

21	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية:
23	المطلب الثاني الدراسات الأجنبية:
26	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
29	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
29	الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها
31	الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة
31	المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة
31	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة
32	الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
34	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
37	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان
44	الفرع الثالث: اختبار صحة نتائج الفرضيات
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
58	الملاحق
62	الفهرس

