

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان حقوق العلوم السياسية

شعبة: علوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي إداري

التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف

لسنة 2017 / 2018

(دراسة ميدانية نموذج مؤسسة سونلغاز - ورقلة -)

إشراف الأستاذ: حسان بن كادي

إعداد الطالبة: لكيطة الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	(الرتبة العلمية) اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	الاستاذ عبد المجيد رمضان
مشرفا ومقررا	د. حسان بن كادي
مناقشا	أ. زموري ليندة

نوقشت واجيزت يوم /11./06./2018

السنة الجامعية: 2017/2018 م

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان حقوق و العلوم السياسية

شعبة : علوم السياسية

تخصص: تنظيمات سياسي إداري

التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف

لسنة 2018/2017

(دراسة ميدانية نموذج مؤسسة سونلغاز -ورقلة -)

إشراف الأستاذ: بن كادي

إعداد الطالبة: لكيطة الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	(الرتبة العلمية) اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	1. عبد المجيد رمضان
مشرفا ومقررا	الدكتور . حسن بن كادي
مناقشا	1. زموري ليندة

نوقشت واجيزت يوم / 2018/ 06/11

السنة الجامعية: 2018/2017 م

الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم
الهي لا تتم أعمالنا إلا برضاك ولا يرتاح ضميرنا إلا برضاك فما عسانا نكون
لولا رضاك عنا يا رحم الراحمين
أولا الصلاة والسلام على سيدنا محمد اشرف الأنبياء واشرف المرسلين يشرفني ان اهدي
عملي هذا الى
إلى من كان دعائها سر نجاحي ووصولي إلى ما أنا عليه اليوم أُمي الحبيبة فوزية
وإلى من كان له الفضل الكبير أبي بلقاسم
وإلى أخي هاشم ولحسن وميلود
وإلى صديقتي العزيزة التي كانت تسهر على تحفيزي من اجل إتمام هذا العمل
سارة خودير
وإلى كل من تمنى لي النجاح وزرعه في روح الانضباط والمثابرة أصدقاء العمر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا للوصول إلى هذه المرحلة من التعليم العالي نشكر المولى عز جلاله على هذا العون انه تقبل منا دعواتنا في طلب العون وإتمام هذا العمل الجبار اهدي شكري إلى الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث وأوجه شكري هذا إلى الأستاذ المشرف حسان بن كادي ولا ننسى أن كل من مهدها لنا طريق النجاح وحب العلم والرغبة في الوصول إلى درجة ماستر هم اساتذتنا الكرام أتقدم لهم بكامل الاحترام والتحية الخالصة هم الأستاذة ليمام سالمة والأستاذ قاسم ميلود والأستاذ بابا عربي والأستاذة ولد عامر هم من وجهونا التوجيه الصحيح في مواضيع مذكراتنا وكل الشكر لموظفي قسم علوم سياسية على العموم ليس بضرورة في هذه السنة الدراسية فقط بل لجميع سنوات التي سهرروا فيها على تقديم أحسن الخدمات لنا نحن كطلبة على جميع المستويات وسوف نعني بشكر كذلك إلى موظفي مؤسسة سونلغاز الذين ساهموا في تزويدنا بالمعلومات البسيطة نوعاً ما مع العلم ان هناك غموض كبير في ما يخص الموضوع الذي بين ايدينا لكن ويفضل المولى توصلنا الى جمع كم من المعلومات التي طلبناها منهم فبفضلهم تزودنا بالمعلومات التي تخص دراستنا هذه .

أما شكري الخاص من نوعه أتقدم به الى كل من تقدم لي بدعوات من ربي العالمين من اجل أن أتم هذا العمل إلى الوالدان المكرمان اللذان أهمهما أمري من الدرجة الأولى فلولا دعواتهم لي لما وصلت اليوم إلى هذا الدرجة من البحث العلمي شكراً أمي شكراً أبي

بفضل
الله
الجليل

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية واخترنا لمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بورقلة للطاقة والتوزيع "فرع توزيع" كنموذج، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأداة التي ينطلق منها نظام المؤسسة ليرسم لها الأهداف المستقبلية في سياسة التوظيف، وذلك لبلوغ جملة من الأهداف منها: التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز وللتعرف على عملية التوظيف المتبعة فيها، وكذا عن كيفية استقطاب إدارة الموارد البشرية فيها للقوى العاملة، فهذه الأهداف جاءت من أجل أن تحاول الإجابة عن إشكالية التي اخترناها هي - ما مدى ما يحدثه التخطيط الاستراتيجي في سياسة التوظيف المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز للطاقة والتوزيع في الفترة ما بين 2017/2018 م بورقلة .

فلقد خلصنا الى أنه كي تكون هناك نتائج مرضية لابد أن يكون هناك توافق إداري بين ما تمنحه الميزانية للتخطيط والتوظيف في إدارة الموارد البشرية.

فالفارق يكمن في الميزانية المخصصة لكل طرف منهما لذلك نقول أن كل طرف يؤثر في الآخر في إدارة المواد البشرية اي كل من مكاتب التوظيف والمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي- سياسة التوظيف، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز ورقلة، مكاتب التوظيف، الكفاءات المهنية المؤهلة او المطلوبة، قانون العرض والطلب.

Abstract

This study deals with the impact of strategic planning on recruitment policy in human resource management. We chose the Sunlgaz Ouargla Energy and Distribution Distribution Branch as a model, because strategic planning is the tool from which the organization's system draws its future goals in employment policy. Objectives include:

To identify the concept of strategic planning at the Sonllegaz Foundation and to identify the recruitment process followed, as well as how to attract human resource management to the workforce, these goals came in order to try to answer the problem we chose is - how much strategic planning in the employment policy followed The Human Resources Department of the Songgaz Power and Distribution Corporation, between 2017/2018 and Ouargla.

We concluded that in order to have satisfactory results, there must be an administrative consensus between what the budget provides for planning and staffing in human resources management.

The difference lies in the budget allocated to each of them so we say that each party affects the other in the management of human materials, namely, employment offices and economic institutions.

key words:

Strategic Planning - Recruitment Policy, Human Resource Management, Sunlagaz Foundation and Ouargla, Employment Offices, Qualified Professional Qualifications or Required, Supply and Demand Law.

Résumé

Cette étude traite de l'impact de la planification stratégique sur la politique de recrutement en gestion des ressources humaines. Nous avons choisi la Direction de la distribution d'énergie et de distribution de Sunlgaz Ouargla comme modèle, car la planification stratégique est l'outil à partir duquel le système de l'organisation tire ses objectifs futurs en matière de politique de l'emploi. Les objectifs incluent:

Pour identifier le concept de planification stratégique de la Fondation Sonllegaz et identifier le processus de recrutement suivi, ainsi que la manière d'attirer la gestion des ressources humaines sur le marché du travail, ces objectifs visaient à tenter de résoudre le problème que nous avons choisi: la planification de la politique de l'emploi a suivi Le service des ressources humaines de la Société d'énergie et de distribution de Sonlgaz, entre 2017/2018 et Ouargla.

Nous avons conclu que pour obtenir des résultats satisfaisants, il fallait un consensus administratif entre ce que le budget prévoit pour la planification et la dotation en personnel dans la gestion des ressources humaines.

La différence réside dans le budget alloué à chacun d'entre eux, nous disons donc que chaque partie affecte l'autre dans la gestion des ressources humaines, à savoir les bureaux de l'emploi et les institutions économiques.

mots clés:

Planification stratégique – Politique de recrutement, Gestion des ressources humaines, Fondation Sunlagaz et Ouargla, Bureaux de l'emploi, Qualifications professionnelles qualifiées ou requises, Droit de l'offre et de la demande.

التوصيات

- تشديد إجراءات الإدارة تجاه مكاتب التوظيف من أجل تقادي الخلط بين وضعية العرض والطلب التي تقدمها هذه المكاتب للمؤسسة
- ضرورة إعادة النظر في اطرار المكاتب التوظيف الحالية التي تخلق في فوضى على المستوى المحلي بسبب فويا البيروقراطية القائمة مما يزيد من نسبة البطالة والشغب .
- على مؤسسة سونلغاز كشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وكمؤسسة وطنية ادارية تقنية تشهد مناصب مرموقة لدى موظفيها من المستحسن فتح مجال على التخصصات (الكفاءات) الادارية بنسبة لا يئس بها حتى لا تكون هناك موازنة في نسبة التوظيف داخل المؤسسة
- لبدء من الشفافية في ما يخص موضوع الميزانية المخصصة للتخطيط على مستوى المؤسسة سونلغاز من جهة والميزانية المخصصة لمكاتب التوظيف من جهة اخرى فمن المنظور الذاتي لبدء من اعداد الإدارة المستديرة لاعادة النظر في موضوع التخطيط الاستراتيجي لتوظيف .
- تزويد جهاز الاستقطاب للادارة الموارد البشرية بالاطارات المتمكنة والتي تتمتع الحنكة الادارية من اجل الاختيار الامثل من اليد العاملة المؤهلة وتحديد مراتبها الادارية على مستوى مؤسسة سونلغاز ذلك للخروج بالمؤسسة من عائق البحث على اليد العاملة ذات المستوى المطلوب .

مَقْلَمَةٌ

مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي احدث صورة من صور التخطيط في المنظمات والحكومات فقد أثبتت التجارب التطبيقية لتخطيط الاستراتيجي ان الإدارة التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلى على الإدارة التي لا تخطط استراتيجيا، مما يعني ان التخطيط الاستراتيجي يعد مسؤولا عن تحسن الأداء كأسلوب عملي إداري، على الرغم من انه كان أسبقية للمنظمات القطاع الخاص، إلا أن التجربة تكشف أهميته وفاعليته في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الدولة .

فليس هناك شك إذا قلنا أن المؤسسات المعنية بالتخطيط في الدولة هي المؤسسات الاقتصادية الكبرى سونطراك وسونلغاز فهي أكثر المؤسسات المعنية به منذ نشأتها فكل المراحل التي تقدمت وازدهرت نشاطات هذه المنظمات فيها كان سببها التخطيط الاستراتيجي ولذلك يتوقف نجاح أو فشل الإدارة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها، وكذلك يتطلب وضع استراتيجية والسعي لتنفيذها مهما واجهت المنظمة تغيرات مختلفة التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية للإدارة.

ان ادارة الموارد البشرية تعد المركز او الاتجاه الذي يقصده طالب العمل من اجل حصوله على منصب في الادارة، لذى تباشر ادارة الموارد البشرية بعملية الاستقطاب والتكوين والتعيين وكل هذا يدخل في نطاق سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية التي هي جوهر موضوعنا ونحن نعلم انه وراء كل سياسة لتوظيف يسبقها تخطيط استراتيجي، هذا لأنها مهمة تختص بها الاطارات العليا في ادارة الموارد البشرية، فهي عملية يقصد منها البحث واستقطاب اكفا المهارات والمؤهلات التي تحتاجها الادارة على المدى البعيد فهذه الكفاءات تحدد الادارة بواسطتها رسم اهداف المنظمة مستقبلا والرسالة التي تود الادارة الوصول اليها حاليا او مستقبلا. لان التخطيط تبرز جوانبه على سياسة التوظيف اذا اعطى للمنظمة مكانة بين المنظمات المنافسة لها من جهة، وتبرز جوانبه الاخرى على المؤسسة ذاتها وفي كيفية سير النظام الداخلي لها .

ونحن في صدد هذه الدراسة سنحاول ان نبرز مدى الاثر الذي يحدثه التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بورقلة .

أهمية الدراسة

- 1- تكمن أهمية هذا الموضوع للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والخصائص والوسائل التي يعتمد عليها في تسيير إدارة الموارد البشرية.
- 2- ولتعرف على مفهوم سياسة التوظيف من حيث التعريف وكذا الاهداف والإجراءات التي تحتويها من الناحية القانونية والإدارية على الموظفين.

3- وإلى تزويد الباحثين بالمعلومات عن الانعكاسات التي يحدثها التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف.

هذا من حيث الجانب النظري أما الجانب التطبيقي هو الأساس الذي سيوضح لنا الجانب الخفي الذي تكمن فيه طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية وهو الأمر الذي سيمكنني من تغطية بعض التساؤلات التي تحيط بهذا الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري لهذا الموضوع كان لأسباب ذاتية وموضوعية لها صلة بالباحث وتعود هذه الاعتبارات لاختيار هذا الموضوع إلى:

الأسباب الذاتية:

تكمن الأسباب الذاتية لهذا الموضوع في ما يلي :

- 1- يكمن اهتمامي بموضوع التخطيط الاستراتيجي هو رغبتني في فهمه، وإلى التطلع عليه أكثر من الناحية النظرية والتطبيقية على المستوى الإدارة.
- 2- التطلع على سياسة التوظيف المتبعة في إدارتنا اليوم، ومدى نجاحها وفشلها في عملية البحث عن الموظفين الأكفاء.
- 3- وإلى مدى انعكاس هذا التخطيط على سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.

أسباب موضوعية

كما تكمن الأسباب الموضوعية في ما يلي

- 1- الأثر الذي تحدثه استراتيجية التخطيط على سياسة التوظيف في الإدارة العمومية
- 2- وإلى تعرف على هذه العملية والجهات المعنية بها من الناحية القانونية والإدارية
- 3- وإلى الوسائل التي تعتمد عليها سياسة التوظيف لجلب أحسن الموظفين إلى إدارتها.

الدراسات السابقة

1. اسامة حسيني: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي ، وتدرج تحت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الوطنية للأشغال في الابار بحاسي مسعود؟.

وننتج التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- الحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- 2- الاهتمام بوضع معايير المحددة لقياس الاداء في المؤسسة
- 3- دعم قنوات الاتصال بين الادارة العليا في المؤسسة وبين رؤساء الاقسام

4- التركيز على تدريب وتطوير المهارات لدى افراد المؤسسة الوطنية للاشغال في

الابار

2. **بن ساسي الشيخ /** دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بورقلة ,مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي 'شعبة علوم تسيير' تخصص ادارة اعمال 'وتندرج تحت هذه الدراسة الاشكالية التالية "ما مدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي

- 1- يجب ابرام عقود تدريبية المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
- 2- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي توجه التخطيط
- 3- ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفاد فيما بينها .

3. **صوالح بلخير:** "سياسة التشغيل في الجزائر ودورها في تقليص البطالة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم الشباب فرع الجزائر لونساج", مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تنظيمات إدارية وسياسية 'وتندرج هذه الدراسة تحت الإشكالية التالية: ماهي السياسات والبرامج التي سطرتهها دولة الجزائر لتقليل من ظاهرة البطالة؟

وننتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على النحو التالي

- 1- على السلطات المسؤولة أن توفر الأرضية الطبيعية بغية الوصول إلى إجماع حول مشاكل اقتصادية كبرى التي تخص مجتمع جزائري.
- 2- ضرورة شفافية المنظومة الاحصائية الجزائرية.
- 3- ضرورة ربط بين الجامعة كمركز اشعاع فكري وابتكاري والمؤسسة اقتصادية عمومية وخاصة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

اجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز لطاقة والتوزيع بورقلة

الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الدراسي الجامعي 2018/2017

إشكالية الدراسة

إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لطاقة وتوزيع بورقلة خلال لفترة 2017/2018).

التساؤلات الفرعية

- 1- ما هو التخطيط الاستراتيجي.
- 2- ماذا نقصد بسياسة التوظيف.
- 3- وما طبيعة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية.
- 4- وما الدور الذي تلعبه سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز.

الفرضيات

الفرضية الرئيسية

- قد يؤثر غياب التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف بشكل سلبي ،مادامت ادارة الموارد البشرية تفتقر للإطارات التي تسهر على اختيار المهارات التي بدورها تتحكم في مستقبل ادارة الموارد البشرية .

الفرضيات الفرعية

- عملية التخطيط الاستراتيجي هي التي ترسم المسار المستقبلي للمؤسسة' مع مراعاة أهدافها الداخلية والخارجية .
-تشهد سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز' تسيير محكما تسهر عليه كفاءات تتميز بمهارة استقطاب الكفاءات العمالية.

منهجية الدراسة

سوف نستعين في هذه الدراسة بالمنهج والاقترابات التالية:

المنهج الوصفي التحليلي:

هو أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية، لما له من أهمية كبيرة في مسايرة مختلف التغيرات و التطورات و التقلّات الزمانية و المكانية و يتمّ استخدامه بغية معرفة حيثيات الموضوع و المؤسسة التي سيتم اسقاط هذه الدراسة عليها والغاية من استخدامنا له هو لوصف الاطار النظري للموضوع وكذا الجانب النظري لدراسة الحالة الخاصة به

منهج دراسة الحالة

وهو المنهج الذي يتّجه إلى جمع المعلومات والبيانات العلمية المختلفة بأية وحدة، والغاية من استخدامه كمنهج هو لدراسة الميدانية المطلوبة في هذا الموضوع الذي بين ايدينا والتي من خلالها سوف نقوم بتغطية لجميع التساؤلات التي تحيط بموضوع الدراسة

الاقترابات

الاقتراب المؤسساتي والاقتراب القانوني من اجل تحديد الاطار القانوني المطبق على موظفي المؤسسة والاقتراب المؤسسي من اجل التوجه إلى معرفة تفاصيل المؤسسة من إطاراتها إلى غاية موظفيها.

أدوات الدراسة

المقابلة: هي عبارة على حوار الباحث مع شخص معين، والغرض من اختيارها كأداة للدراسة هو أنها تساعدنا على كسب الوقت من جهة والتعمق في تفاصيل الموضوع من جهة أخرى .

مصطلحات البحث

1- لتخطيط الاستراتيجي: وهو عملية رسم مسار المؤسسة وتحديد الأهداف المرغوب الوصول إليها والأخذ في الحسبان كل ما يواجه المنظمة من تحديات ومشاكل من البيئة الخارجية.

2- سياسة التوظيف: هي اجراءات تتخذها ادارة الموارد البشرية في مؤسسة ما، تهدف منها إلى البحث عن اكثر المؤهلات المطلوبة التي تمتاز بالكفاءات ومهارات الادارية.

3- الادارة الموارد البشرية: هي الادارة التي تختص بعملية استقطاب الموظفين ذوى المهارات الإدارية، كما انها توجه طالب العمل إلى المكان الذى يناسب مؤهلاته للوظيفة المعينة، فيتم خلالها تدريب وتقييم الموظفين الجدد ثم تعيينهم.

خطة الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول سيكون الفصل الأول إطار مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي ويتضمن مبحثين المبحث الأول تعريف بالتخطيط الاستراتيجي وخصائصه والمبحث الثاني سيكون لأهمية وأشكال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني سيكون إطار مفاهيمي لمفهوم سياسة التوظيف في الجزائر يتضمن مبحثين المبحث الأول هو لتعريف سياسة التوظيف وأهدافها وانواعها، والمبحث الثاني هو لمصادر التوظيف والعوامل المؤثرة فيها لإجراءات العملية لتوظيف وتحليل نتائج واتخاذ القرارات .

أما الفصل الأخير سيتضمن الدراسة التطبيقية من خلال عينة الدراسة والتي تتمثل في المؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة سنتناول فيها ثلاث مباحث المبحث الأول التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي والمبحث الثاني تطبيق عملية المقابلة مع إطارات المؤسسة والمبحث الأخير سوف يكون تحليل وتفسير نتائج الدراسة

صعوبات الدراسة

تكمن صعوبة هذه الدراسة في ندرة المراجع التي تخص موضوع في السياق

التطبيقي

كذلك قصر المدة الزمنية المحدودة بما فيها الصعوبات التي نتلقاها في الإدارات

العمومية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

في هذا الإطار الذي يخص الفصل الأول من هذه الدراسة تحت عنوان مفهوم التخطيط الاستراتيجي سوف يتم فيه تناول مبحثين وهما على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أشكال وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أشكال التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

خاتمة الفصل

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

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

المطلب الأول: تعريف بالتخطيط الاستراتيجي

أولاً: التخطيط

لقد وردة عن التخطيط عدة مفاهيم عن المفكرين والعلماء ومنها ما يلي:
كما عرفه سليمان الطماوي " بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل خطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة ".¹

أما هينريفايول "فهو يرى أن التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه مستقبل بالاستعداد لهذا المستقبل".

أما احمد سيد مصطفى فيرى ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة.¹

فمن هذه المفاهيم نستنتج ان التخطيط بالنسبة لأي منظمة او مؤسسة عمومية كانت ام اقتصادية، فهو الركيزة الأساسية أو الطريقة المساعدة للاستقطاب موارد بشرية، بإمكانيات المتوافرة المادية والمعنوية المتاحة من اجل الوصول إلى الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي اختلفت دراساته وتقنياته من عالم لآخر وكل حسب وجه نظره، وسنتطرق إلى أهم هذه التعاريف.
يعتبر ستينر أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد الأهداف التنظيمية، والاستراتيجية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف بما فيها أيضاً التصرفات قصيرة الأجل وتلك تتم في المستويات العليا وخاصة بتنفيذ الاستراتيجية بطريقة مناسبة.

أما الباحث بيترز يرى بأن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة على جانب تحديد الأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الخطط والبرامج، وأنه عملية منظمة تستند إلى نظرة مستقبلية للأمر.²
التخطيط هو التحكم في المستقبل وهذا التعريف أيضاً غير محدد فكل انسان يطمح إلى التحكم في مستقبله.

التخطيط هو اتخاذ القرارات اي انه المفاضلة بين عدة بدائل.

¹د.عثمان غنيم، تخطيط الأسس والمبادئ العملية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الاولى، 2002، صفحة 28.

²د.حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، صفحة 11.

التخطيط هو عملية متكاملة لاتخاذ القرارات اي انه ذلك التنسيق بين الانشطة المختلفة في وحدة متكاملة.¹

التخطيط هو مجموعة خطوات رسمية هادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات والرسمية هنا تشمل تحليل والوضوح والعقلانية، ويبدو التعريف العملي لتخطيط يظهر اكثر من خلال ارتباطه بظاهرتين تسهل ملاحظتها في المنظمات وهما استخدام الخطوات الرسمية للمنظمة، اولا ووجود نتائج محددة وواضحة يراد تحقيقها في اطار نظام متكامل للقرارات ثانيا.

لا ينظر المخططون للتخطيط على انه مجرد مدخل لإدارة مستقبل المنظمة، بل يعتبرونه عملية حتمية لا يمكن الاستغناء عنها ومرجع هذه الحتمية مايلي:

1/ يجب على المنظمات ان تتسق بين أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها الموضوعية مسبقا

2/ تخطط المنظمات للتأكد من الاستعداد للمستقبل.

3/ تخطط المنظمات لكي تكون عقلانية.

4/ التخطيط ضروري لرقابة.²

وفي مجمل القول نقول ان التخطيط هو عملية شاملة تشمل وضع الاهداف والمخططات والنشاطات المختلفة بذلك الامر. والتخطيط هو الإطار المادي للأمال والتطلعات المستقبلية، كما يقوم على الإعداد لهذا المستقبل بالنسبة لأية منظمة، فتخطيط يعتمد على الأعمال التي يجب أن يؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لنصل إلى الرؤية المستقبلية الموضوعية او المدروسة.

ثانيا: تعريف الاستراتيجية

كلمة استراتيجية انجليزية الاصل والمنشاء وتعني بالعربية الصراط ،اطلقت ابتداء على الاسلوب العسكري المخطط بإحكام في الحروب وتشكلت من اصل اليوناني والتي تعني جنرال، وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الاخرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق ادارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الاستراتيجية بما يتناسب وامكانيات منظمات الاعمال ،حيث غدت الادارة لاستراتيجية ركنا رئيسيا من اركان ادارة المنظمة وتستحوذ الادارة الاستراتيجية على اهتمام الادارة العليا في منظمات الاعمال من حيث الاساس التنظيمي للمنظمة ككل ،بينما تهتم الادارة الوسطى بدور اقل اهمية وبدرجات متفاوتة ،ويمكن تطبيق الادارة الاستراتيجية في منظمات كافة مع التفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات ،وتغطي الادارة الاستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية.³

¹د.عثمان غنيم نفس المرجع السابق، ص 29.

²د.حسام العربي ، نفس المرجع السابق ، ص 13.

³د.محمد الضمور موفق ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ،دار حامد لنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، ط 1 ، 2011،ص14.

ومصطلح الإدارة الاستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج ايجابية تجعل من الإدارة المنظمة ادارة فعالية ، وتعرف الاستراتيجية انها خطة موحدة ومتكاملة وشاكلة تربط بين مزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.¹

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

من المعروف ان التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة وتحديد ما يمكن عمله قبل ان يحدث ذلك المستقبل ،فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة اليها ،اما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل تحقيق هذا الشكل فالتخطيط الاستراتيجي هو:

- (1) التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- (2) تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- (3) رؤية رسالة المنظمة في المستقبل.
- (4) تخيل او تصور مجال اعمال وانشطة المنظمة التي تدخل فيها المنظمة.²

وهنا مجموعة من تعريفات المفكرين حول التخطيط الاستراتيجي

فقد عرفه حملوي في سنة 1991 أن التخطيط الاستراتيجي على انه اتخاذ قرارات متعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكون السياسات وتحديد الأهداف وتقرير مسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوب المنظمة شخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات، في حين عرفه القطامين في 96 على انه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها وخططها للمرحلة القادمة ،وكذلك عرفه عبوي في 2010 نقلا عن اندرو أنها المماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله أي تحديد عناصر القوى والضعف وبين ما يجب ان تفعله الفرص والتهديدات البيئية .

ويتضح من التعريفات السابقة بان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية ذهنية تخيلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعا لتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها.³

¹د.نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ،دار الجامعية لنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،مصر 2003،ص17.

²اشوك شاند اوشالبا كوبرا ،ترجمة عبد الحمد الخزامي استراتيجية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2002،ص30.

³شاند اوشالبا كوبرا ، نفس المرجع السابق ، ص31.

المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة عناصر وخصائص نوجزها في النقاط التالية.

أولاً: عناصره

في بيئة شديدة التغيرات تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال، مما يزيد من الحاجة إلى استخدام تخطيط الاستراتيجي الذاتي وإذا أريد لها النجاح لبدة من اعتمادها على العناصر والمرتكزات التالية.

1. ضرورة توفر المناخ المشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي.
2. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا في باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من افراد قادرين على الاطلاع لمسؤولية هذا التخطيط.
4. يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق اول مرة إلى جهود تغير فيه ومناقشات بغرض التدريب على خطوات.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يختص التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من انواع التخطيط وهي تتمثل في.

أولاً: المستقبلية في اتخاذ القرار

يقوم التخطيط الاستراتيجي على اهتمام بالمستقبل واستقرائه بدء من الحاضر مع ضرورة تحديد¹ البدائل يمكن اتباع اي منها مستقبلاً، حيث انه يهتم بالأهداف طويلة الامد ، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والتخطيط الاستراتيجي هو تحديد منظم للفرص والتحديات التي يمكن ان تكون مستقبلاً معتمدة على عدة بيانات حتى يصبح قرار المنظمة اكثر فعالية .

ثانياً: العملية

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدء من تحديد الاهداف، ثم استراتيجيات تتبعها تحديد السياسات فتطوير الخطط المستقبلية للتأكيد من تطبيق الاهداف وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب ان تؤخذ في الحسبان، ماهي؟، متى سننفذها؟، كيف سننفذها؟، من الذي يقوم بالتنفيذ . فيتالي هو عملية ادارية منظمة تقوم بها الادارة العليا وتتصف بالاستمرارية وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة وهذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً.

ثالثاً: فلسفة

يعد التخطيط الاستراتيجي فلسفة وطريقة وهو تفكير وتأمل في المستقبل اذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية في المنظمة بدرجة من

¹د.محمد الضمور موفق ، نفس المرجع السابق ، ص 15.

اقناع ب فوائد التخطيط الاستراتيجي واهميته ، وممارسته في جميع الانشطة في المنظمة وهذا لا يتم الا من خلال التخطيط الاستراتيجي ك فلسفة ومنهاج حياة الافراد وبالتالي المنظمة.¹

رابعاً: المسؤولية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظم ككل وليس جزء منها وهو نظام متكامل يتم بشكل معتمد او مقصود وبخطوات متعارف عليها كذلك هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التسيير للمنظمة مستقبلا ، وتحديد ا لأعمالها وانشطتها في المستقبل حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين و تخلق او تولد لديهم رغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات، مما يول الشعور بالمسؤولية تجاه اهداف المنظمة التي يعملون بها.

خامساً: عدم التأكد

يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة من عدم التأكد حيث أن التغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض وتحتوي على الكثير من الأخطاء وحالات عدم التأكد وما يملكه من معلومات قليلة بشأنها مع صعوبات التنبؤ المستقبلي لها، وهو الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية ذات علاقة لتوضيح مشاكل وقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة وضعف في أداة المنظمة ، وفرص وتهديدات البيئية ولا يتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي فقط لمواجهة حالات عدم تأكد.

سادساً: المرونة

وهي أن يكون المنظم قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية و هذا يتطلب المرونة والاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها² يتطلب أن تكون المنظمة متعلقة.² وهنا يجب على المنظمة ان تعرف بان المعلومات وتغيرات البيئية يمكن ان تغير سلوك وتعود إلى اعادة التنظيم مرة اخرى.

سابعاً: الهيكلية

تنطلق هذه الفكرة من ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تسعى لتأسيس الاهداف الاساسية للمنظمة والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بها ، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجية وصولا لتحقيق اهداف المنظمة واغراضها الرئيسية.³

¹د. خالد محمد بن حمدان ، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009،ص10.

²د.حسام العربي، التخطيط الاداري ، دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان ،الاردن ، ط1، 2011ص 52.

³د.حسام العربي، المرجع السابق ، ص 53.

المبحث الثاني: أشكال وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من الطبيعي ان يكون لتخطيط الاستراتيجي اهمية واشكال ضمن ادارة الموارد البشرية¹ ونحن نعني بالأهمية هو مكانة التخطيط في المنظمة والاشكال التي تحتاجها طبيعة الادارة في عملية التخطيط كل هذا سنوجزه في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

اولا-اهمية التخطيط الاستراتيجي.

تبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجه الادارة اليوم ومن اهم هذه التحديات الآتية:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الاعمال.
2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المنافسة الكونية كونية الاعمال.
3. التغير والتطور التكنولوجي.
4. نقص الموارد.
5. التحول من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات المعرفة.
6. عدم الاستقرار في اوضاع السوق.

ان اهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابة لتحديات التي تواجه منظمات الاعمال في الحاضر دائما باعتباره المنظومة متكاملة لتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس افضل البدائل الخيارات المتاحة للمنظمة.¹

ثانيا-اشكال التخطيط الاستراتيجي

لتخطيط الاستراتيجي اشكال نوجزها على النحو التالي:

التخطيط التقليدي: وهو يشمل على جانبين الصياغة والتنفيذ على الجانب الاول توضع الاهداف ثم الاستراتيجيات² وعلى الجانب الثاني تحدد البرامج والانشطة وعن الاهداف واستراتيجيات والبرامج تنبثق الميزانيات، كما يمكن للأنشطة العلمية تأثيرها، غير مباشر على الميزانيات ايضا

التخطيط كلعبة ارقام: وتكون مخرجات هذه اللعبة ارقام وليس افكارا وهي بذلك اهداف وميزانيات وليست استراتيجيات ولذلك سميت لعبة الارقام، وفي هذه اللعبة تحافظ الرقابة على السير في اتجاه محدد ولكنها لا تخلق اتجاهات جديدة، وعيب هذه اللعبة انها تتوقع المستقبل من خلال ارقام الماضي فهي تتناقض مع ابتكار.²

1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ان درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل ومستوى التطور في القوى المنتجة وبتالي مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني والمخطط والمنظم للقوى البشرية، حيث ان العامل كما هو معروف هو احد عناصر الانتاج وهو

¹د. خالد محمد بن حمدان، المرجع السابق، ص 13 و 11.

العنصر الحاكم وبدونه لا تقوم اية عملية انتاج وهو في هذا يختلف عن باقي عناصر الانتاج مما يجعله المصدر الاساسي للقيمة في المجتمعات البشرية، وهو في النهاية المستفيد والمؤثر في العملية الاقتصادية التنموية.

ويعتبر التخطيط الجيد والكفاء للقوى العاملة عنصر النجاح الرئيسي للدولة بما ينعكس على الرفاه والتطور الاجتماعي لتلك الدولة، وعلى هذا الاساس فإن اهداف اي مؤسسة، سواء كانت وحدة انتاجية او خدماتية عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها ويتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات عمليا داخل المؤسسة بما يلي:¹

- مساعدة الادارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية
 - مساعدة الادارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية
 - التعرف على المشاكل وتحديد طبيعتها ومواقعها
 - توليد وخلق الوعي والدافع لدى الافراد والتأكد على دورهم في نجاح ونمو المؤسسة ان ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقة الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، كذلك هي عملية خاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم . 2
- ومن خلال ما تقدم من سابق القول يبدو ان التخطيط للقوى العاملة لا يتم الا من خلال الاعتبارات التالية:

1. القيام بعملية التنبؤ لتحديد التوقعات الخاصة باحتياجات المنشاء من الايدي العاملة في فترة مستقبلية محددة وهذا يتطلب جمع البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم العمل الماضي والمستقبلي.

2. التخطيط للقوى العاملة عملية مستمرة انطلاقا من استمرارية التخطيط الشامل للمنظمة وهذه الاستمرارية ضرورية من اجل مواجهة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة.

3. ضرورة إدراك الحقيقة ان تخطيط القوى العاملة في المنظمة لا يعني بالضرورة زيادة في استخدام الايدي العاملة لأنه قد يتبين من الدراسة التخطيطية ان هناك فائضا يجب الاستغناء عنه.²

- لكن التخطيط للقوى العاملة في ادارة الموارد البشرية لا يتوقف فقط على الاعتبارات السابقة وانما هناك مراحل واساليب محددة تلي هذه الاعتبارات.

¹ محمد الضمور موفق ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، دار حامد لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2011، ص 23.

² ايمن صالح عبد الفتاح ، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية ، ابييس كوم لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص 50.

-لان هناك اختلاف بين ما يسمى التخطيط على المستوى الكلي والتخطيط على مستوى المنظمة ،فالأولى وتعني التخطيط الذي يكون من الجهة العليا (الدولة) اما الثاني، وتعني به التخطيط على مستوى الادارة كشكل جزئي او تخطيط مصغر لإدارة معينة حسب نشاطها.

وسنبين طبيعة كل واحد منهما بتفصيل على النحو التالي:

أولاً: مراحل التخطيط للقوى العاملة

يمر التخطيط للقوى العاملة بثلاثة مراحل وهي

اولاً- تحليل عبء العمل وهو كمية العمل المطلوب انجازها ضمن مواصفات وشروط معينة خلال فترة زمنية محددة ويتم تحديد عادة في ضوء حجم المبيعات.
ثانياً - تحليل قوة العمل الحالية والمستقبلية وذلك لمعرفة مدى امكانياتها من حيث عدد ساعات العمل العلية التي يمكن ان تعملها وكفاءتها ايضا من اجل معرفة هل بإمكانها تنفيذ عبء العمل ام لا.

ثالثاً - بعد القيام بالمرحلتين السابقتين نتحصل على النتائج التالية:

- عبء العمل الحالي والمرتقب اكبر من امكانات القوى العاملة الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة بحاجة لقوى العاملة في المستقبل.
- عبء العمل الحالي والمرتقب اقل من المكاتات القوى العاملة الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة لديها فائض في القوى العاملة عليها ايجاد الحل المناسب.
-عبء العمل الحالي والمرتقب يعادل امكانات القوى الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة ليست بحاجة للقوى العاملة وليس لديها فائض.¹

ثانياً: التخطيط للقوى البشرية على المستوى الكلي

1/ اساليب التخطيط للقوى العاملة على المستوى الكلي

يتضمن تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي اساليب مختلفة نتناول اتخاذ القرارات ورسم الخطط على المستوى العام لدولة، ويعتبر ذلك عادة جزءا من مسؤولية الهيئة المركزية المسؤولة عن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي في تلك الدولة ومن اهم اساليب المستخدمة في التخطيط على المستوى الكلي للقوى العاملة ما يلي:²

أ) اسلوب التنبؤ بالقوى العاملة

يقوم هذا الاسلوب على اساس التنبؤ ب احتياجات الاقتصاد الوطني من القوى العاملة لتحقيق هدف اقتصادي معين وخلال فترة زمنية معينة وعلى اساس هذه التنبؤات يتم تخطيط القطاع التعليمي والتدريبي بحيث يستطيع تزويد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه من قوى عاملة خلال فترة الخطة حتى يمكن تحقيق الهدف الاقتصادي المطلوب ، ويمكن لدولة لتقدير احتياجاتها من القوى العامة من خلال العرض والطلب فإذا تساوت توقعات العرض

¹ ابلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 90.

مع احتياجات الدولة من القوى العاملة من خلال العرض والطلب، فذلك يشير إلى حالة توازن مستقبلية في سوق العمل وهذا يدل على ان عرض القوى العاملة يتجاوب بشكل مرضي مع مؤشرات الطلب.

اما اذا كان العرض اكثر من الطلب على القوى العاملة فهذه يشير الى بطالة متوقعة في سوق العمل، وهذه البطالة اما شاملة لجميع الفئات والمهن في سوق العمل او بطالة هيكلية مرتبطة بعرض زائد من فئة معينة من القوى العاملة وهذا ينذر بصعوبة اقتصاديات وتوترات اجتماعية .

اما اذا زادت طلب من القوى العاملة في سنوات الخطة على العرض بها فإن هذه المشكلة تواجه اتخاذ القرارات المتعلقة بما يلي:

- زيادة الاستثمار في القوى العاملة عن طريق زيادة مخصصات ميزانية التعليم
- القدرة على زيادة العرض من فئات مطلوبة لسوق العمل في سنوات الخطة
- القيام بخطة وطنية لتوجيه المهني تبعا لخطط التنمية طويلة الاجل تسيير جنبا إلى جنب لتلبي احتياجاتها من كوادر بشرية اللازمة.
- الاعتماد على العمالة الوافدة وخاصة في الجمل القصير مع كل ما يصاحب ذلك من مشكلات اق واج وسيا... الخ.¹

ب) اسلوب العائد على الاستثمار في القوى البشرية

يستخدم هذا الاسلوب في تخطيط القوى العاملة كمؤشر على مدى جدوى الاستثمار في القوى العاملة او عدم جدوى ذلك الاستثمار. ومعدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة هو سعر الخصم الذي تصبح بموجبه القيمة المتوقعة لصافي الدخل المتتالي للفرد خلال حياته تساوي صفرا.²

ج / اسلوب الطب الاجتماعي

يتضمن هذا الاسلوب فكرة اساسية تشير بمضمونها إلى ان توسع في نظام التعليم وزيادة الاستثمار فيه يجب ان يكون موجها بما ينسجم مع الطلب الفردي والاسري على التعليم والتنوع فيه، هذا يعني ان اتجاه الافراد وميولهم نحو التعليم هو العامل الذي يوجه الاستثمارات في النظام التعليمي (1)

¹ مؤيد سعيد السالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15 و 16.

ثالثاً- تخطيط القوى البشرية على مستوى المنظمة

تظهر أهمية قيام المؤسسة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد ومن تلك الفوائد ما يلي:

1- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الافراد لفترات زمنية قادمة تتسم بها خطة عمل منشاء.

2- يمكن المنظمة من استعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في أسواق التي تتعامل معها كالتكنولوجيا والتعليمات والقوانين الدولية والظروف الإقليمية والدولية المحيطة بها.

3- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الافراد ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة وخاصة فئة المديرين.

4- يشكل تخطيط القوى العاملة جزء اساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، وينعكس على برامج المنظمة الشاملة و التقليل قيمته لمستقبل المنظمة.¹ وتتشكل عملية التخطيط من المراحل التالية.

المرحلة الاولى (تحليل الوضع الداخلي للمنظمة)

وتشمل هذه المرحلة على ما يلي

تحليل المخزون الحالي للمنظمة من القوى العاملة، وذلك عن طريق القيام بمسح إحصائي شامل لكل الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة. وتحتوي على معلومات التالية:

معلومات شخصية - التعليم -الخبرة - الانجازات والامكانات المستقبلية .

1. تحليل العمل: ويقصد به الدراسة الدقيقة الشاملة لكل مهام العمل وواجباته ومسؤوليته، بالإضافة إلى المهارات والقدرات والمعلومات التي يحتاجها الفرد الانجاز ذلك العمل بكفاءة التامة

ب. وصف العمل: وهو عبارة عن معلومات مفصلة ومكتوبة وموثوقة عن العمل من حيث الطبيعة وخصائصه و واجباته ومسؤولياته والظروف البيئية .

ج. وصف العامل: ويتضمن معلومات مكتوبة عن مؤهلات الفرد من حيث مهاراته وقدراته ومعلوماته وصفاته وقدراته الجسمية والفكرية وتعتبر هذه المؤهلات التي يمتلكها الفرد العامل اساسية لقيامه بالعمل الموكل اليه.²

المرحلة الثانية (تحديد الطلب على القوى العاملة في المستقبل)

¹ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين مرسى، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، المنبوية، 2002، ص68.

²نادية العارف، المرجع السابق، ص 92.

ويتضمن هذه المرحلة تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة خلال سنوات الخطة القادمة من قبل المؤسسة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على حجم القوى العاملة المطلوبة ومنها

1. **عوامل خارجية:** وتشمل على عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وتنافسية وتتميز هذه العوامل بصعوبة التنبؤ بها وبصعوبة التأثير عليها، ولكن الخبر وقاعدة البيانات التي تمتلكها المنشاء تعد ارضية مساندة وذات اهمية.
- ب. **العوامل داخلية (داخل المنظمة):** وهي تأثير قرارات المنظمة بشكل اساسي على الطلب، وتعتبر خطط المنظمة الاستراتيجية من اهم المؤثرات فيما يتعلق بالمنتجات سواء كانت سلع او خدمات.¹

دعم المنظمة لتطور الوظيفي

تستطيع المنظمة ان تقدم للفرد في تولي مسؤولية ادارة العمل من خلال الوسائل

التالية:

- 1- اكتشاف المهنة المستقبلية.
 - 2- تحديد الهدف المهني.
 - 3- توفير المعلومات والدعم الذي يخدم المنظمة (استراتيجية المهنية).
 - 4- تقديم التغذية الراجعة عن العمل من خلال معلومات دقيقة وموثوقة.
- وتقدم المنظمات الدعم لتطور الوظيفي من خلال العديد من الطرق والادوات

منها:

- ا. المساندة والدعم الاداري من حيث مساندة التطور الوظيفي للموظفين والعاملين في المنظمة من خلال تحديد نقاط القوى والضعف لديهم
- ب. تقديم المديرين النصائح والمشورة الوظيفية من حين لآخر التوضيح نقاط القوى والضعف والقيم والاتجاهات للموظفين .
- ج. الورش والندوات التي تقيمها الادارات في مواقع العمل وخارجه التي توضع للعاملين مستوى ادائهم وما هو المطلوب لتطويره.²

¹ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين مرسي ، المرجع السابق، ص 70.

²نعيم ابراهيم الظاهري الادارة الاستراتيجية (مفهوم - الهمية - التحديات)، عالم الكتب الجامعية الحديثة، الاردن، 2009، ص90.

خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل هو ان التخطيط لفكرة معينة يتسم بالمدى القريب او البعيد والذي يعتبره التخطيط مركز دائرة التفكير وهذا حسب نظرتنا لهذا المفهوم اما الاستراتيجية، هي عملية التي تأتي بعد التخطيط تتسم بالإنجازات والتطبيقات والتحديات المرتقبة التي تم وضعها خلال التخطيط للفكرة المعين.

التخطيط هو مجموعة خطوات رسمية هادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات والرسمية هنا تشمل تحليل والوضوح والعقلانية، ويبدو التعريف العملي لتخطيط يظهر اكثر من خلال ارتباطه بظاهرتين تسهل ملاحظتها في المنظمات وهما استخدام الخطوات الرسمية للمنظمة، اولا ووجود نتائج محددة وواضحة يراد تحقيقها في اطار نظام متكامل للقرارات ثانيا.

ومجملا القول نقول ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية فكرية هيكلية تهدف إلى، وضع اسس لأهداف معينة يرجى الوصول اليها مستقبلا.

عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي محور عملية التخطيط الاستراتيجي حيث ان في جميع مجالات العمل لبدة ان يكون هناك ما يعرف، بالتخطيط للموارد البشرية، كي تسير عملية التخطيط الاستراتيجي وفق الخطوات المحددة للوصول إلى النتائج المحددة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف

في الجزائر

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف في الجزائر**تمهيد**

سيتم في هذا الفصل بعون الله إلى التعرف على مفهوم سياسة التوظيف وأنواعها وأجراءاتها المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية وتحديد دراستها في مبحثين وهما على النحو التالي .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف.

المبحث الأول: مفهوم سياسة التوظيف أهدافها وأنواعها.

المطلب الأول: تعريف سياسة التوظيف وأهدافها.

المطلب الثاني: أنواع سياسة التوظيف.

المبحث الثاني: مصادر التوظيف والعوامل المؤثرة فيه وإجراءاته وتحليل نتائج واتخاذ القرار.

المطلب الأول: مصادر سياسة التوظيف والعوامل المؤثرة فيه .

المطلب الثاني: الإجراءات العملية لتوظيف وتحليل نتائج واتخاذ القرار .

خلاصة الفصل

المبحث الاول: مفهوم سياسة التوظيف اهدافها وانواعها

تتولى ادارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الانشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وعملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الانشطة المرتبطة والمتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بالتوظيف الموارد البشرية. اذا هي تتطلب البحث عن أكفاء مؤهلات لليد العاملة التي تحتاجها الادارة حسب نشاطها ومجالها، وكل هذا سيتم تفصيله ضمن مفهوم سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية.

المطلب الاول : تعريف سياسة التوظيف

التوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها ، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض.

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه

كما ان لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها :

- مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية.
- مصطلح عام : ويشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل... وبصفة عامة: التوظيف هو البحث عن اليد الكفءة باستقطابها وإحاقها بالمؤسسة¹

المطلب الثاني: أهداف التوظيف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف ما يلي:

- 1- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- 2- التعرف على افضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- 3- استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- 4- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والإستمرار فيه.

¹ منصور احمد منصور، (المبادئ العامة والتخطيط لقوى العاملة)، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط1، ص95 .

- 5- الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات الأفراد¹.
- 6- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.
- 7- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
- 8- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

المطلب الثالث: انواع التوظيف.

هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي وتوظيف خارجي .

اولا-توظيف داخلي :

نجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة بما يوجد في الخارج، لذا لهذه الطريقة من إيجابيات تخدم أعوان الموظفين ، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز المواطنين على بذل والعطاء والتفاني في العمل ممل يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف .

ومن جهة أخرى لتحقيق رغبة إدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان اكتسبوا صفات كثيرة كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات لشغل الوظائف خاصة وأن التجارب الإدارة أكدت بما لا يترك مجالاً لتردد.

وفي هذا النوع من التوظيف يسمح بإيجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العمة من العناصر الموظفة من الخارج.

وحسب المادة 34 من المرسوم 59/85 التي جعلت امكانية السماح للموظفين بالارتقاء إلى الرتب الأعلى وفقا لثلاثة طرق رئيسية:

أ- عن طريق الامتحان المهني: هذه الطريقة تعطي حافزا للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء، إذ أشارت إليه المادة 43 من المرسوم 59/85 حيث يسمح للحاصلين على حد أدنى من الخبرة المهنية 5سنوات في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك بالالتحاق إلى رتبة أعلى من ذلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية معينة في السلك أو عن طريق أقدمية ممزوجة بالتكوين والإلتقان المنصوص عليها في المادة 60من المرسوم 59/85.

ب- عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار: نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز، وهذا ما أشارت إليها الفقرة 1 من المادة 55 من المرسوم 59/85 لتي نصت على

¹حسونة فيصل (ادارة الموارد الشرية)،دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان ،الاردن ،ط الاولى ، 2006 ،ص65.

الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط في الأقدمية [على الأقل 10 سنوات [ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة¹.

حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الانتقالات إلى الفئات الأخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات، حيث تمكن هذه الترقية الالتحاق بالرتبة الأعلى، إذ تضبط القائمة التأهيلية للترقية الاختيارية ويتم طرح المسألة على اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعة في جلسة قصد اختيار الموظف الذي يمكنه الارتقاء على المنصب الشاغر الأعلى، وهذا طبقا للتقرير تفصيلي يعد عن كل موظف حيث يراعى فيه على الخصوص النقاط التالية:

الأقدمية: يختار الموظف الذي له أقدمية أكبر في السلك، فإذا تساوى الموظفون في ذلك ينتقل إلى العنصر الموالي.

السن: يختار أكبر الموظفين سنا وهذا يكون بمثابة تكريم للموظفين، إذ يسمح لهم بتحسين مستواهم الوظيفي الذي يجعلهم للتحصل على منحة التقاعد أحسن.

عدد الأطفال: ينظر إلى عدد الأطفال، فيختار الموظف الذي يعول أكبر عدد منهم لمقارنته مع غيره من الموظفين.

المشاركة في حرب التحرير: فمن هذه الناحية تكون الأولوية في اختيار الموظف الذي شارك في حرب التحرير أي صفة كانت.

وعموما فإن نسبة الترقية الاختيارية بـ 10% من المناصب المطلوب شغلها. وتجدر الإشارة إلى مبدأ الترقية بالأقدمية مقيد بعامل آخر وهو ضرورة حصول الموظف على عدد من النقاط ضمن جدول الترقية، وهذا حتى لا تحدث لهاته الترقية نوعا من التواكل لدى الموظفين الذين ينتظرون فترات محددة من الترقية إلى المناصب أعلى من غير جهد حقيقي وهذا ما جاء في المادة 33 من الأمر 133/66.²

ج- عن طريق التأهيل المهني: يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهिला خاصا، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني.

وبإعداد التقرير التفصيلي تعده مصلحة المسيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونيا، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي لا تتجاوز 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها.

¹الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية، امر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن لقانون الاساسي للوظيفة العامة، ص9.

²، المرجع السابق، ص 10.

ثانيا - التوظيف الخارجي:

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل خارج الوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة، ويوجد نوعين لهذا التوظيف.

أ- **التوظيف على أساس المسابقات:** والمسابقة على أساس الرأي المشرع الفرنسي هي: ذلك الامتحان الذي يجري بقصد تقديم مرشحين بعد مراقبة مؤهلاتهم وإمكانياتهم لإدارة المنظمة.

فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد من الامتحانات المهنية، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين أكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها.¹

ب- **التوظيف المباشر:** وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 >> عن طرق التوظيف المباشر، حسب الشرط التالية:

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية.

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها سابقا.²

وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة 34 من المرسوم 59/85 هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين بالنسبة للمساعدين الإداريين، وهذا ما نصت عليه المادة 36 من المرسوم (2)224/89 حيث نص فيها على أنه: >> يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيين على أساس الشهادات ، وفي حدود 25%.³

¹ غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 70.

² غرناوط سميرة ، المرجع السابق ص 71 .

³ غرناوط سميرة ، المرجع السابق ص 71 .

المبحث الثاني: التوظيف والعوامل المؤثرة فيه وإجراءاته وتحليل نتائج

واتخاذ القرار.

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة ومنه يمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

المطلب الاول: مصادر التوظيف والعوامل المؤثرة فيه

اولا - المصادر الداخلية:

يعتبر العاملين بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

أ- الترقية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط في شكل خرائط ترقية ، توضح بها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ، الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقديم من الوظيفة الدنيا على الوظيفة الأعلى .

ب- النقل والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع لآخر والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين ، في حين يوجد نقص في الإدارات الأخرى ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجرة أو المسؤولية أو السلطة.¹

ت-الموظفون السابقون: فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر اثبت أهميته في بعض المؤسسات، وهناك سياسة أخرى شبيهة من هذه السياسة ، وهي سياسة التوظيف أبناء العاملين بالمؤسسة .

وهناك عدة مزايا لاعتماد على المصادر الداخلية منها:

¹ منصور احمد منصور. المرجع السابق ص 109

- خلق قدرة أكبر من الحافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والرقى للعاملين.
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين لدى الأفراد.
- وضوح المستقبل الوظيفي امام العاملين.
- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة المعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل.¹

- معرفتهم بطبيعة ظروف العمل .
كما أن هناك عيوب هذه الطريقة منها : حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة ، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.²

ثانيا/ المصادر الخارجية

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كانت للمؤسسة من اكتفاء الذاتي لشغل الوظائف الخالية من الأفراد الذين يعملون بها فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتتمثل هذه المصادر في:

مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق ، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما انها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة وبمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ، حيث نجد من أهم هذه المكاتب في الجزائر .

الوكالة الوطنية للتشغيلANMمثلا والتي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل.³

ب- مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة ، وفي هذه الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت وإدارة البشرية في المؤسسات إذ أدت واجبها بشكل جيد .

¹عبد القادر قرش ،دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر ،رسالة ماجستير ،فرع تسيير ' جامعة الجزائر ،1997،ص18.

²عبد القادر قرش ،المرجع السابق ،ص19.

³عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية ،البعد الاستراتيجي ،دار وائل لنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان ،الاردن ،ص238.

ت-الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم امكانية شغلها للعاملين داخل المؤسسة ، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن انخفضت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

ث- الجامعات والمدارس: وهي تعتمد على المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بمواصفات معينة وهي تحتاج إليها المؤسسة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل وندرة في تخصصات معينة .

وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي يضمن الالتحاق بالعمل لديها بعد التخرج .

ثانيا - العوامل المؤثرة في التوظيف

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية والخارجية وهي كما يلي:

اولا- العوامل الداخلية:

هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها :

أ- سياسة المؤسسة: تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة.

من أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.

إن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه ان يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف، من خلال البحث والاختيار لأحسن القوى العاملة.¹

ب- تخطيط القوى العاملة: تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف.

¹ غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني ،رسالة ماجستير ،كلية علوم انسانية ،جامعة الجزائر ،2008، ص70.

ج- ثقافة المؤسسة: يجب على القائد أن يستعد لهيئة ثقافة المنظمة حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من خلال الرموز والطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة ويشير كل من (مارثويس و جاكسون) إلى أهمية التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف. والترقية والتدريب وعلى سبيل المثال في مرحلة بداية حياة المنظمة تكون ثقافة المنظمة **التعليم والتمسك** و ينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية في جذب أفضل للأفراد الموهوبين فنيا ، وإنشاء السلم الوظيفي في مرحلة النمو تكون ثقافة المنظمة بناء الثقة والتمسك بالمنظمة و ينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية لاستقطاب أعداد كافية من العمالة وتصنيفها وفتح مجال للترقية على أساس الكفاءة والجدارة ، يعتقد كل من (مارثويس و جاكسون) أن الاختيار والترقية والتقييم والدوافع تمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة المنظمة.

ثانيا - العوامل الخارجية: وتتمثل في:

أ-التقدم التكنولوجي: يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا، وبهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة وتوظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل ، وبالتالي في نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل بالمؤسسة.¹

ب- الوضع الاقتصادي: يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي ، وينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.

-التشريعات القانونية: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف وهي متعلقة بالسن، الجنس والجنسية .

كما تفرض حدا أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة.¹

¹حسن ابراهيم البلوط ، ادارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ، ط1 ، 2002، ص69.

- اللغة: إن اللغة في المجتمعات وظيفية انتقائية أي أن الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في سيرورة وتطوير المؤسسات العامة منها والخدمية.

أما الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي والاتصالي وبالتالي روح التفاهم والعمل.

من كل هذا لا يجب أن تكون لغة العامل محدد وعائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية والكفاءة والجدارة والقيم الأخلاقية.¹

بمعنى ان اللغة اصبحت بنسبة للإدارة شرط اساسي على الموظف لتحسين مستوى التعامل بين الموظفين و المستخدمين من جهة وبين المنظمات من جهة اخرى .

المطلب الثاني: إجراءات التوظيف وتحليل نتائج واتخاذ القرارات

اولا - إجراءات التوظيف

1) تعريف الاختبارات ومبادئها:

لقد مضى نصف قرن على استعمال نظام الاختبارات لأول مرة في ميدان نفساني ويعتبر هذا الاختبار النفساني ذلك المقياس الموضوعي لعينة من السلوك تختار بدقة تجرى عليها عملية اختبار وهي من الوسائل الهامة لتحديد وقياس مدة توفر الخصائص المطلوبة في الفرد كالمؤهلات والرغبات وصلاحيية العمل حيث تستخدم هذه الاختبارات لانتقاء القوى العاملة لأجل مساعدة الإدارة في انتقاء أحسن المترشحين للوظائف الشاغرة المطلوبة .

ونظرا لأهمية اختبار بالتنبؤ لنجاح المترشحين في وظيفتهم مستقبلا وتحقيقا لفعالية الاختبار ونجاحه بالتعرف على مؤهلات الفرد المترشح، وهو يقوم على مبادئ يجب مراعاتها قبل وعند البدء ومن بينها.²

- 1- تصميم الاختبارات وفق للمتطلبات تحليل الوظيفة.
- 2- الصدق والأمانة في مقياس القدرة .
- 3- يجب أن تكون الاختبارات مقنعة حتى يمكن الاطمئنان إلى صحة نتائجها.
- 4- مستوى صعوبة الاختبارات مناسبة لمستويات الجميع .
- 5- النظر للاختبارات كأداة مساعدة وليست الوحيدة في مجال اتخاذ قرارات التعيين.
- 6- تركيز على جميع العوامل التي تكون أساسا في نجاح الفرد في عمله .

¹ حسن ابراهيم البلوط ، المرجع السابق، ص73.

² غزناوط سميرة، المرجع السابق ،ص 76.

(2) خطوات الاختبارات:

إن تطبيق عملية الاختبارات عملية فنية تحتاج إلى كثير من البحوث والدراسات يقوم بها الأفراد متخصصون ومدربون في هذا المجال تكمن أهميتها ما يلي:

- 1- موافقة الإدارة على برنامج الاختبارات .
 - 2- الإشراف الفنية على سير اختبارات من طرف خبير نفسي خاص بالاختبارات.
 - 3- تحديد وتحليل الأعمال بتطبيق الاختبارات .
 - 4- إيجاد مقاييس ومعايير ملائمة من خلالها يتم تقييم نتائج الاختبارات .
 - 5- فحص اختيار الاختبارات والتأكد من صحتها ودقتها.¹
 - 6- تطبيق الاختبار وإجرائها في ظروف جيدة.
- لكن إن وجدت بعض الاختبارات يسودها نقائص والعيوب فإن تعيين الموظفين يكون مشكوك فيه أي في إمكانياتهم وقدراتهم فإنه من بين الحلول أن يتم وضعهم تحت اختبار لمدة معينة تسمى بفترة التجربة والتي عادة ما تكون فترتها ما بين 3 إلى 9 أشهر وفي نهايتها يتقرر صلاحية الفرد من الاختبارات من عدمها .

-أنواع الاختبارات و المقابلات

1.الاختبارات:تعد الاختبارات المدخل المهم لقرار التعيين و تتعدد هذه الاختبارات و تنتوع وفقا لفائدة المحددة لكل منها حيث أن لكل اختبار غرض معين و من أنواع الاختبارات نجد :

أ - الاختبارات النفسية Psychological Tests:

هذه الاختبارات تقيس السمات الشخصية للأفراد و هي مقاييس لقياس الذكاء و الاستقرار النفسي و العاطفي لدى الفرد و من أنواع الاختبارات النفسية نجد اختبارات الذكاء حيث تقيس القابلية أو القدرة العامة للفهم وهناك اختبارات لقابليات الذهنية التي تستخدم أسئلة محددة يجيب عليها الفرد و يحدد درجة الفرد وفقا لعدد الأسئلة الصحيحة التي تم الإجابة عليها.

ب-اختبارات الاستعداد Aptitude Tests:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم ولذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن امكانية وقابلية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها بصورة خاصة

¹عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ،ص244.

الوظائف التي تحتاج إلى الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.¹

ت - الاختبارات الشخصية: **Personnalité tests**

تقدم في سياق استبيان على شكل أسئلة تترجم مجموعة من السلوكيات والأسئلة المقترحة في هذا الاختبار يكون أمام المترشح الإجابة عليها بنعم أو لا ، وفي كل الحالات الاختبارات الشخصية تعطينا معلومات صادقة عن الأفراد فيما يخص الشعور وردود الأفعال والتعرف على درجة التكيف العاطفي والثقة بالنفس والتعاون مع الغير وبالتالي فإن لها أهمية خاصة فيما يتعلق بالترشح لمناصب إدارية عليا أو وظائف متخصصة تتطلب خصائص شخصية معينة.

ث - اختبارات الميل للعمل: **Interest tests**

تهدف إلى قياس مدى حب المترشح للعمل أو المهنة المعنية ودرجة انسجامه معها ، ما هي هواياته وطموحاته في حياته الاجتماعية والثقافية وما إذا كانت تتعارض مع طبيعة المهنة ، وهي اختبارات علمية وموضوعية ونتائجها تعكس إلى حد كبير ما ميول الفرد.²

- اختبارات التوصية:

يهدف إلى حصر الأخلاق ، طابع ، مقدرة المترشح على القيادة ، وعلى درجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه

بمعنى وضع المترشح في اختبار تحسسي وإخلاقي كي يتمكن المختبر من معرفة نسبة تحكمه في أعصابه في حالة الاعتداء عليه من قبل رئيس العمل او موظف مثله او مواطن

1. المقابلات و أنواعها:

إن الهدف من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول شخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار وكذلك في توفير المعلومات التي تعكس ضرورة المنظمة وطبيعة عملها ومن ثم تساعد الأفراد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين حيث يمكن تعريف المقابلة على أنها حوار بين شخصين أو أكثر لتبادل الرأي والمعلومات فهي وسيلة للحصول على حقائق من المترشح تتعلق بشخصيته وخبرته

¹صلاح الشاوي، إدارة الافراد علاقات انسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص12.

ومؤهلاته وميوله ودوافعه للتأكد من أن الجوانب المصرح بها تتوفر، وتسلط الضوء وتدقيق أكثر في الجوانب التي مازالت غامضة.

ويمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع التالية:

أ- **المقابلات الفردية:** تتم بين طرفين الأول من المنظمة وقد يكون مدير

الموارد البشرية

أو أخصائي في الموارد البشرية، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة ويمتاز هذا النوع بأنه يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة.

ب- **المقابلات الجماعية:** وتأخذ الأشكال التالية:¹

- **ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر:** يقوم هنا ممثل المنظمة بطرح سؤال

والحصول على أكثر من إجابة ثم يقوم بالتقييم الإجابات ومقارنتها مع بعضها البعض ، ويمتاز هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .

- **أكثر من ممثل عن المنظمة مع فرد واحد:** حيث تمثل المنظمة هنا أكثر

من طرف مثلا مدير الموارد البشرية والمدير المختص، ويمتاز هذا النوع بأنه يسمح بتقييم الإجابات على وجهة نظره مما يعطي حكما على المتقدم أكثر شمولاً.

أ- **أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم:** حيث تمثل المنظمة أكثر من

واحد كما سبق وذكرناه في الشكل الثاني من أشكال المقابلة وأكثر من متقدم للوظيفة ، ويسمح هذا النوع بتقييم المترشحين مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم.

ت- **المقابلات الموجهة:**

يسبق المقابلة تخطيط وترتيب لنوعية الأسئلة وذلك من خلال فحص توصيف

الوظائف والمواصفات الجانبية للشخص ، حيث يتصرف المقابل حسب النقاط المحدودة فنوع المعلومات والغرض المراد بلوغه محددان .

أ- **المقابلة غير موجهة:** هي مقابلة غير مهيكلة، فالمقابل يكون حر في

توجيه الأسئلة وهي الأكثر شيوعا ، حتى يتمكن من جمع أقصى قدر من المعلومات لحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة .

ب- **المقابلات المرسومة أو المتقنة :** هذا النوع تحدد ماهية الأسئلة المفروض

أن يستعملها المقابل وبذلك تقييد بقائمة من الأسئلة محددة بدقة في قوائم خاصة.

ت- **مقابلات حل المشكلات :** هذا النوع بعرض بعض المشكلات التي يمكن أن

يواجهها المتقدم للوظيفة في مهنته ويطلب منه حلها.

ث- **مقابلات الضغوط :** يتم فيها الكشف عن قدرة المتقدم للوظيفة في تحمل

الضغوط الناتجة عن العمل وتكون مفيدة في بعض وظائف رجال الشرطة ، وهنا يتم طرح الأسئلة بشكل خاطف وسريع ويلاحظ من خلال ذلك رد فعل المتقدم ومدى تجاوبه مع

الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.

¹اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر لنشر والتوزيع، 2007، ص 79.

ثانيا - تحليل نتائج الاختبار واتخاذ القرار

(1) الاختيار المبدئي:

بعد أن تكون قد تمت كافة المراحل السابقة فإن إدارة الأفراد تقوم باختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة ، ويتم ذلك بالاستناد إلى المعلومات التي جمعت عنهم خلال الخطوات السابقة ، ويعتبر هذا الاختيار مبدئياً ويشير بعض المتخصصين إلى أنه في هذه المرحلة قد تعتمد إدارة المنظمة أسلوب تعيين الأفراد المختارين بشكل مؤقت لوضعهم تحت التجربة .بعد أن تم جمع.¹

وترتيب كافة المعلومات المتاحة عن الأفراد المترشحين في تسلسل يتفق مع التقديرات التي حصلوا عليها من خلال عمليات الاختبارات والمقابلات وغيرها من خطوات عملية الاختيار ، وبالطبع يشمل هذا التسلسل الأفراد الذين اجتازوا بنجاح كل هذه المراحل ، وبالطبع فإن على الإدارة العليا أن تتخذ القرار النهائي باختيار مجموعة من هؤلاء الأفراد أو كلهم أو حسب حاجاتهم وتقوم عادة الإدارة بالتشاور مع المدراء الأقسام والوحدات الخاصة أولئك الذين سيعمل المترشحون للعمل ضمن أقسامهم أو وحداتهم وفي حالة حصول الموافقة يتخذ قرار الاختيار ويصدر الأمر بتعيين الأفراد .

(3) الفحص الطبي:

قبل التعيين أي موظف جديد لابد أن تجرى له فحص طبي وذلك لتحديد مدى قدرته الجسدية والصحية لأداء العمل المطلوب منه، لضمان تمتع الفرد بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح.

(4) الإدماج والتثبيت:

تعتبر مرحلة الإدماج هي النقطة الحاسمة في حياة الفرد والمؤسسة، وإقناعه أن سلوكه الأدائي موضع التقييم المستمر لجوانب قوته وضعفه، ولا مكان للتكاسل في المؤسسة، فالسلوك المعيب يترتب عنه أضرار تصل إلى حد الطرد وفقدان مزاياه. وبعد الانتهاء من فترة الاندماج يقدم تقرير حول المترشح يوجه إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية ، ومنها إلى الإدارة العليا لتأكيد على عملية تثبيت الفرد في الوظيفة الشاغرة.²

¹Jean guyot ,le recrutement methodique de personnel ,entreprise moderneedition.paris.1979.p17.

²Jean guyot ,le recrutement methodique de personnel ,entreprise moderneedition.paris.1979.p17.

خلاصة الفصل

-والى كل ما سردناه من حديث عن سياسة التوظيف في هذا الفصل نستنتج ان سياسة التوظيف المتبعة في القانون الاداري الجزائري، تتماشى على خطى من ذهب في عملية الاستقطاب للعمال وعن كيفية اختيارهم واختبارهم وتعيينهم وفق ما ينص عليه القانون، وهو ما يبين لنا مدى تأثير هذا العنصر في داخل وخارج ادارة الموارد البشرية، أي على حسب محيطها الداخلي والخارجي وبما يعكسه عليها.

- كما يظهر ان القانون الاداري الجزائري في مجال التوظيف قد اصدر مواد تشترط على المترشح للوظيفة العمومية ان يتماشى مع متطلبات قانون العمل الاداري، هذا وكله فقد حدد مكانة كل موظف في مركزه هو ومستواه العلمي كما لا ننسى انه حدد للموظف شروط التي تتماشى عليه للحفاظ على سيرورة العمل في الادارة

-كما نظم سياسة التوظيف المنتهجة سابقا والتي كانت تلبس طابع المحسوبية والاهمال الاداري والروتين الوظيفي القائل الى مجال اداري عملي منظم ومحكم بقوانين تحدد المهارات والمراكز التي تناسبهم من قبل ادارة الموارد البشرية المعنية بفرز المترشحين وتحديد مناصبهم الشاغرة في الادارة .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة

تمهيد

سيتم في هذه الفصل تناول حيثيات الخاصة بدراسة التي بين ايدينا حول أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية وسيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز بورقلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: المتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في المؤسسة قسم الموارد البشرية

المطلب الأول: تحليل اسئلة المحور الاول (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة)

المطلب الثاني: تحليل اسئلة المحور الثاني(ادارة الموارد البشرية في المؤسسة)

المطلب الثالث: تحليل اسئلة المحور الثالث (سياسة التوظيف في المؤسسة)

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة التي يعكسها التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في المؤسسة

المطلب الأول: تفسير نتائج المحور الاول (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة)

المطلب الثاني: تفسير نتائج المحور الثانية (ادارة الموارد البشرية في المؤسسة)

المطلب الثالث: تفسير نتائج المحور الثالث (سياسة التوظيف في المؤسسة)

المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز ورقلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز

تم انشاء المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز التي استندت اليها احتكار إنتاج الكهرباء والغاز ونقله وتوزيعه وتوزيع الغاز و هي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بورقلة حضري ، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 69/59 في 29/07/1969م باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 1988/01/12 إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري ، و حاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الاسهم وكان الهدف من تحويلها إلى مؤسسة ذات حجم الهام في القدرات التنظيمية وتسييره حتى يصبح في مقدورها مراقبة ومساندة التهيئة الاقتصادية للبلاد . مع الاخذ في الحسبان ضمان الخدمة العمومية وهو جوهر المهمة لسونلغاز فالهدف يكمن في توسيع حيز نشاطات وتحسين نمط التسيير الاقتصادي يفيدان في المقام الاول مهمة هذه المؤسسة من اجل ترسيخ ثقافتها كمؤسسة.

وبطبيعة الحال هي احدى مديريات التوزيع للكهرباء والغاز الحضري بالوسط الذي يوجد مقرها الرئيسي بالبلدية وتتبعها 13 مديرية تابعة لها وهي "مديرية البلدية والمدية و مديرية لبويرة ومديرية تيزي وزو ومديرية الاغواط ومديرية الجلفة ومديرية غرداية ومديرية ورقلة الحضري ومديرية الوادي ومديرية بسكرة ومديرية تمنراست ومديرية اليزي ومديرية ورقلة الريفي تقرت، حيث يوجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري بوسط المدينة، بالقرب من شارع القدس سوق لاجر قرب المجمع التجاري القديم (monopre).

عدد عمالها اجمالا هو 315 منهم 71 اطار و 80 عون تنفيذي و 164

متمرس ومن المهام الرئيسية للمؤسسة او المديرية الجهوية هي:¹

- المشاركة في اعداد سياسة المديرية العامة لتوزيع (تطوير المبيعات وتحسين مهمة المؤسسة لدى الغير) .
- استخدام السياسات التجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقها .
- توفير احسن الظروف في العمل وتقديم النصح ومساعدة العاملين
- اعداد برامج الاشغال المحملة على عاتق المؤسسة وتامين تقنية العمل
- تامين السير وتنمية الموارد البشرية .

¹ -مصلحة الموارد البشرية ,مؤسسة سونلغاز ورقلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

يتكون من أربعة مستويات تتمثل في

(1) المستوى الأول:

المديرية العامة و تحرص على الأداء الجيد للمديرية و يرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية

(2) المستوى الثاني:¹

ويضم المصالح الرئيسية التالية

أ- أمانة العلاقات : ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و

الفروع

ب- المكلف بالشؤون القانونية :حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية و يمثل المؤسسة أمام الجهات القضائيةيقوم بتقويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل و مراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة

ج- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلي العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع،في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون ز الصحافة المكتوبة والإذاعة.

د- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية، والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة

هـ- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية و إعداد التقارير التفصيلية، في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

(3) المستوى الثالث:

في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

أ- قسم استغلال الكهرباء : ويقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز ورقلة

ب- قسم استغلال الغاز: و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات

ج- قسم دراسات و تنفيذ الأشغال : وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات ،فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

د- قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات ومصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن

هـ- قسم الإدارة و الصفقات : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة، منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون .

4) المستوى الرابع:¹

ويضم الأقسام التالية

أ- قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي: ويقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز.

ب- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية

ج- قسم الموارد البشرية: ويهتم بالشؤون الداخلية لأعوان الشركة بحساب الرواتب الخاصة بالأعمال تقديم العلاوات والترقيات والكفاءات المهنية وتحديد العطل في المناسبات الخاصة بها.

د- شعبة الإمكانيات العامة: و يتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية و القيام بنظافة مقر بالمديرية ،

و إعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

¹ مصلحة الموارد البشرية , لمؤسسة سونلغاز بورقلة

ومما سبق فإن شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو كالتالي:¹



الشكل (01)المخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بورقلة.

المبحث الثاني: دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على

سياسة التوظيف في المؤسسة سونلغاز بورقلة.

سيوضح هذا المبحث عرض تفاصيل المقابلة التي تمت على مستوى المؤسسة فقد تم تقسيم اسئلة المقابلة التي ثلاثة محاور حسب متغيرات الدراسة، المحور الاول يدور حولة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، والمحور الثاني يدور حول ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمحور الثالث يدور حولة سياسة التوظيف في المؤسسة وسنسرده الاجابة، على كل الاسئلة التي تناولناها بتفصيل في هذا المبحث

المطلب الأول: المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

السؤال الاول - هل لديكم فكرة عن موضوع التخطيط الاستراتيجي؟

ج1-يقول الموظف في ادارة الموارد البشرية ان التخطيط هو عملية التي يمكن من خلالها سير نظام الادارة ففي حسب نظرتة يرى انه لبدء ان يكون قبل كل توظيف تخطيط مسبق

السؤال الثاني - هل ترون ان هناك جدوى في اعتماد عل التخطيط

الاستراتيجي خاصة في مجال الموارد البشرية ؟

ج2- يقول انه اكيد هناك جدوى من التخطيط، لأنه بدون تخطيط سوف تكون عملية التوظيف غير منظمة في المؤسسة فقد يكون التوظيف اكثر من الطاقة المؤسسة والعكس صحيح في اطار احتياج هذه المؤسسة .

السؤال الثالث - هل تعتمدون على التخطيط بشكل دوري؟

ج3- ليس ضروري بل هناك اختلاف في المخطط السنوي في عملية التوظيف.

السؤال الرابع - ماهي دواعي (الأسباب والعوامل) اللجوء إلى عملية التخطيط

الاستراتيجي.

ج4-يقول هي مشاكل التي تواجه المنظمة وذلك ما يؤدي بالمؤسسة إلى

التخطيط القبلي دون ترك مجال لتساع رقعة المشكلة، اي ان دواعي اللجوء تكمن في التنبؤ للمشكلة قبل وقوعها او اثناء وقوعها .

مقابلة مع السيد (عماد رايس)، موظف ملحق تجاري 'اثر التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة سونلغاز، التاريخ يوم الاربعاء 9 ماي 2018 على السا 10.00 صباحا .

السؤال الخامس - في حال اعتمادكم على التخطيط ماهي اهم صعوبات

والعوائق .

ج5- قال - نعم - فهي تكمن في اختلاف الآراء داخل الادارة من اعضاء

الاجتماع (رؤساء الاقسام).

السؤال السادس - هل يساعد التخطيط الاستراتيجي القوى العاملة على تحديد

احتياجات المؤسسة بشكل موفق .

ج6- يقول صاحب المصلحة ان التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هو

يساعد بشكل كبير في تحديد احتياجات المؤسسة بشكل موفق لأنه اول خطوة يتم اعتمادها،

في تنظيم التسيير اداري في المؤسسة بما فيها عملية تحديد احتياجات المؤسسة .

السؤال السابع - ما تقييمكم العام لتخطيط الاستراتيجي ؟

ج7- يقول الموظف ان الرؤية او تقييمه العام لتخطيط يرى بانه الاداة التي

تساعد المنظمة بالخروج بنتائج وحلول إلى اي مشكلة تواجه المؤسسة.

المطلب الثاني: المحور الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة

السؤال الاول - هل لديكم فكرة عن تسيير الموارد البشرية؟

ج1- هو يرى ان عملية التسيير في المؤسسة تسيير بشكل قانوني ومنظم وان

موظفي قسم الموارد البشرية خاصة او المؤسسة عموما تسيير بشكل حريص وجدي .

السؤال الثاني - ها تخططون لاستقطاب موارد بشرية اكثر كفاء ؟

ج2- يقول تقريبا - لان الادارة اذا عجزت على اختيار اكفاً الموظفين لديها

بالتأكيد سوف يعود ذلك بالسالب على نشاطاتها لذلك هي تحرص على اختيار اكفاء واجدر

المؤهلات المطلوبة

السؤال الثالث - هل تواجهون خلل بين (العرض والطلب) للموارد البشرية ؟

ج3- يقول -حاليا ليس هناك خلل مقارنة بسنوات الفارطة لان شهادات

المطلوبة متوفرة بشكل جيد حاليا.

مقابلة مع السيد (عماد رايس)، موظف ملحق تجاري 'اثر التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة سونلغاز

، التاريخ يوم الاربعاء 9 ماي 2018 على السا 10.00 صباحا .

السؤال الرابع - هل تعاني مؤسستكم من العجز في التوظيف الكافي للعناصر البشرية المطلوبة ؟

ج4- يقول انه في الوقت الحالي لا توجه المؤسسة مشاكل في البحث عن الشهادات المطلوبة حاليا، فهذا يعني انها لا تواجه عجز في التوظيف القبول للعناصر البشرية المطلوبة.

السؤال الخامس - هل تتحكمون بشكل مستقل في رسم سياسة التوظيف؟

ج5- يقول -تقريبا -بما اننا نبحث عن الكفاءات والمهارات التقنية وهو ما يميزنا عن باقي المؤسسات العمومية اخرى ما عدى سوناطراك في رسم سياسة التوظيف لدينا.

سؤال السادس - ماهي الفترات التي تكثر فيها الطلبات على المؤسسة في استقطاب اكفاء المهارات ؟

ج6- يقول ليس بضرورة ان تكون هناك فترات او ليس هناك ما يسمى بفترات معينة، وانما ادارتنا ليست في استمرار في احتياج او تكفر فيها الطلبات، فبحكم المهارات التي يتمتع بها الموظفين نلاحظ انها قادرة على تغطية خدمات الموظفين بشكل مستمر، اما اذا اعتبرنا ان ادارتنا او مؤسساتنا تواجه مشكلة على سبيل المثال في تكنولوجيا الاعلام الالي الحديثة، فهي في هذه الحالة فقد صخرت لا افراد الادارة، فرع خاص بالمؤسسة يعمل على اعادة تدريب وتكوين الموظفين المطلوبين لشغل المناصب المعينة في المؤسسة.

كما يقول كذلك انه قبل كل تفكير في عملية التوظيف لبدء ان يكون هناك تخطيط لدى المؤسسة، تسبقه ميزانية تخطط لها المديرية العامة وهو، ما يجعلنا نرجع بحوصلة حولة من بمنصب مالي في الادارة "الكفاءات العليا والمهارات والمؤهلات المطلوبة"¹.

¹ مقابلة مع السيد (عماد رايس) موظف ملحق تجاري 'اثر التخطيط الاستراتيجي' مؤسسة سونلغاز، التاريخ يوم الاربعاء 9 ماي 2018 على السا 10.00 صباحا .

المطلب الثالث: المحور الثالث: سياسة التوظيف في المؤسسة

السؤال الاول- ماهي اهم المؤهلات المطلوبة في عملية الاستقطاب والتوظيف في المؤسسة

ج1- يقول الموظف ان اهم واكثر احتياجاتنا للقوى العاملة التي تمتاز إما خريج سنة ثالثة ثانوي علمي او تقني او تقني سامي في الإلكترونيك وتقني تسويق ،يعني 90 بالمئة جانب تقني و10 بالمئة جانب اداري لان طبيعة المؤسسة واختصاصها العمومي ،يكمن في توزيع الكهرباء والغاز لذلك تكمن احتياجاتنا في الكفاءات التقنية والعلمية .

السؤال الثاني - هل تعتمدون مخطط معين او سياسة في عملية التوظيف

داخل المؤسسة؟

ج2- يقول بانهم يقومون اولا بعملية الاستقطاب الداخلي وذلك لبعض المناصب وتتضمن شروط لتولي منصب معين مثال تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من المناصب التي تحتاج لها المؤسسة ويتم الإعلان عنها وابلاغ الموظفين ثم نقوم بالاستقبال او جميع الطلبات الموظفين الراغبين في تولي منصب من المناصب المعلن عنها والتي تكون مرتبطة بشروط مثل اذا احتاجنا منصب عون تسيير فوترة فشروط هذا المنصب ان يكون المترشح لها حامل لشهادة تقني في الاعلام الاليالخ

ثم نقوم بفرز طلبات العمال باجتماع اللجنة مع مراعات شروط التي يتضمنها المنصب ،اذا تم ايجاد المؤهلات المطلوبة يتم توظيف الموظف مباشرة ، واذا لم يتم ايجاد المؤهلات المطلوبة يوجه الموظف إلى توظيف الخارجي.

السؤال الثالث - ماهي صعوبات التي تواجهونها؟

ج3 - يقول ان الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سونلغاز تكون مه مكتب التوظيف (الوكالة الولائية لتشغيل الشباب بورقلة)، بمعنى عندما تحتاج المؤسسة لمؤهلات معينة من ذوي التعليم نهائي، تقوم وكالة التشغيل بإرسال عمالة ذو مستوى ابتدائي تعليم اساسي وتفرض على المؤسسة توظيفهم، مما يصعب مهمة المؤسسة في عملية التوظيف.

السؤال الرابع - ما نظرتكم لمستقبل التوظيف في المؤسسة؟¹

ج4- يقول ان هناك تخوف من بعض الكفاءات الحديثة المطلوبة لان على حسب نظام الادارة ومستوى الجامعي للتوظيف يبدو ضعيف جدا ،مادامت الادارة تعتمد

¹ مقابلة مع السيد (عماد رايس) موظف ملحق تجاري اثر التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز ،التاريخ يوم الاربعاء 9 ماي 2018 على السا 10.00 صباحا .

نشاطاتها على كفاءات او قدرات تقنية وحتى من الناحية الاخلاقية، نجد ان الكفاءات القديمة اكثر احتراماً من الكفاءات لجديدة ، من ناحية الانضباط والمعاملة مع المواطنين او حتى داخل الادارة .

السؤال الخامس - هل المخطط السنوي للمؤسسة احدث فارق مقارنة بالسنوات الفارطة 2017/201

في سياسة التوظيف ؟

ج5- يقول هناك فارق طفيف على بعض المناصب مثال اذا زادة عدد الزبائن لدى المؤسسة زادا طلب على منصب ملحق التجاري ،وكلما زادة طول الشبكة الكهربائية كلما زاد احتياج لمنصب كهربائي توزيع يعني الفارق يكمن في طبيعة المناصب المطلوبة وزيادة الطلب عليها مما يفتح المجال في عملية التوظيف ،كما تم فتح وكالات جديدة في سنة 2016/2015 في كل من تقرت والحجيرة والطيبات لذي لبة من توفير مناصب فيها.

السؤال السادس- هل اعطت سياسة التوظيف حسب القانون الجزائري الجديد تغيرات ناجحة او فاشلة على مستوى المؤسسة.

ج6- يقولان هناك قانون عمل قوانين واتفاقية جماعية خاصة بالمؤسسة فهي تستند إلى قانون العمل وفي نفس الوقت باستطاعتها ان تقوم بزيادة بنود، وذلك يتم ضمن اطار اللجنة المتساوية الاعضاء في المؤسسة وهي من يتحكم في مخرجات سياسة التوظيف المناسبة للمؤسسة .

السؤال السابع - هل اجراءات التوظيف التي تتم على مستوى المؤسسة معقدة على طالبي العمل فيها؟

ج7- يقول انه ليس هناك اجراءات معقدة على طالبي العمل، فالإدارة تقوم باستقطاب طالبي العمل ثم تتم مقابلة شفوية ثم نقوم بتصفية المقابلة اي بمعنى انه اذا كان يتمتع بالمؤهلات المطلوبة اولا ثم يمر على اختبار بسيكو تقني ،والذي يتم فيه اختيار اخلاقه وذكائه وسرعته الذهنية والتركيز بغض النظر ،عن مستوى الدراسي مما يؤدي إلى الشفافية في الاجراءات ،والحصيلة هي ان المؤسسة تتخذه جميع المراحل التوظيف ويتم تطبيقها على طالب العمل حتى يتم قبوله بشكل رسمي وقانوني على غرار مؤسسات اخرى التي توظف على اساس الشهادة او الاختبار الكتابي واحد .

السؤال الثامن - هل نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي احدثت فارق على سياسة التوظيف من خلال ادارة الموارد البشرية ؟

ج8- قال نعم - لان الفارق يكمن في الميزانية التي تحددها المديرية المركزية بالبلدية وهو كذلك ما يتحكم في نسبة النجاح والفشل في عملية التوظيف في الادارة لان ادارتنا مجرد مسير لنظام العمل .

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة التي يعكسها التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تفسير وتحليل المحور الاول (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة) .

تحليل الجواب الأول: تبين هذه الاجابة حسب قول الموظف الذي قصدها في ادارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز ان هناك ثقافة لدى الادارة عن فكرة التخطيط الاستراتيجي كمفهوم.

ت/ج/2- حسب طبيعة الاجابة نلاحظ ان الموظف يؤكد على مدى الجدوى من الاعتماد على التخطيط فهو ما يوازن سير النظام في الإدارة من اجل عملية توظيف سليمة.

ت/ج/3- يبين انه ليس هناك ضرورة في الاعتماد بشكل دوري على التخطيط في الادارة مدام هناك اختلاف في المخطط السنوي لسياسة التوظيف.

ت/ج/4- حسب طبيعة اجابة الموظف لهذا السؤال نلاحظ ان اسباب اللجوء إلى التخطيط في الادارة هو لتفادي التحديات التي تواجه هذه الادارة (التنبؤ المستقبلي).

ت/ج/5 - حسب طبيعة الاجابة نلاحظ ان ادارة الموارد البشرية في سونلغاز تواجه صعوبة في العلاقات بين اطاراتها (رؤساء الاقسام) في سير نظام الادارة وذلك في اطار عملية التوظيف .

ت/ج/6- توضح اجابة الموظف يبدو ان هناك تغطية ببرزها التخطيط الاستراتيجي على المؤسسة في تحديد احتياجاتها للقوى العاملة

مقابلة مع السيد (عماد رايس)موظف ملحق تجاري 'اثر التخطيط الاستراتيجي ,مؤسسة سونلغاز ,التاريخ يوم الاربعاء 9 ماي 2018 على السا 10.00 صباحا .

ت/ج/7- توضح الاجابة ان تقييم العام في الادارة لتخطيط الاستراتيجي انه الاداة التي تخلق الحلول لاي مشكل قد يواجه المؤسسة .

المطلب الثاني: تفسير و تحليل المحور الثاني (للموارد البشرية في المؤسسة).

تحليل السؤال الاول- حسب اجابة الموظف يبدو ان موظفي ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز على درايا كاملة بتحركات التي يحدثها قسم الموارد البشرية في المؤسسة مادامت تسير بشكل قانوني .

ت/ج/2- توضح اجابة ان المؤسسة حريصة على استقطاب أكفأ المهارات المطلوبة لديها وفي حسب راي الموظف بان ذلك يعود بالإيجاب على المؤسسة والعكس صحيح.

ت/ج/3- توضح الاجابة ان الخلل الذي تواجهه الادارة فيما يخص العرض والطلب لا يظهر حاليا مقارنة بالسنوات الفارطة وسبب يكمن في توفر الشهادات المطلوبة لدى المؤسسة.

ت/ج/4- حسب اجابة الموظف لا تعاني المؤسسة من عجز في التوظيف الكافي للموارد البشرية مادامت الشهادات والكفاءات متوفرة حاليا .

ت/ج/5- اجابة عن هذا السؤال قدو وضحت مدى استقلالية المؤسسة في رسم سياستها التوظيفية وذلك في تركيز اهتمامهم على المؤهلات التقنية والعلمية .

ت/ج/6- اجابة الموظف توضح انه ليس هناك ما يسمى بفترات محددة في استقطاب اكفأ المهارات انما احيانا تكون قدرات الموظفين تغطي احتياجات المؤسسة فيها وذلك بواسطة الفرع الخاص بالمؤسسة لإعادة تكوين الموظفين للمناصب المطلوبة .

المطلب الثالث: تفسير وتحليل المحور الثالث (سياسة التوظيف في المؤسسة).

ت/ج/1- حسب طبيعة الاجابة التي صرح بها الموظف يبدو ان احتياجات المؤسسة في المؤهلات المطلوبة تكمن في الكفاءات التقنية والعلمية فهي تركز على نسبة 90 بالمئة.

ت/ج/2- الاجابة تبين ان المؤسسة تعتمد سياسة توظيف معينة وذلك يظهر في عملية التوظيف الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ت/ج/3- توضح اجابة الموظف ان الصعوبات التي تواجه المؤسسة في عملية التوظيف سببها يظهر في وكالة تشغيل الشباب بورقلة فهي لا تلبي طلبات المؤسسة بشكل موفق مما يصعب عملية التوظيف عليها .

ت/ج/4- توضح اجابته ان مستقبل المؤسسة يتوقف على الكفاءات التقنية، ويتوقف كذلك على الجانب الاخلاقي للموظفين الجدد. فمقارنة بالكفاءات القديمة تمتاز بالاحترام الذاتي تجاه المنظمة .

ت/ج/5 - توضح الاجابة ان الفارق الذي احده المخطط السنوي لسياسة التوظيف لسنة 2018/2017 يكمن في بعض المناصب المهمة التي تركز مهام المؤسسة عليها، وهما ملحق التجاري وكهربائي توزيع بالإضافة إلى تفح وكالات جديدة على المستوى المحلي، فكلما زاد الطلبات على المؤسسة كلما زادت نسبة الاندفاع على المناصب.

ت/ج/6- حسب تصريح الموظف يتضح ان قانون العمل والاتفاقية الجماعية هو ما يتحكم في التغيرات وفي نسبة نجاح سياسة التوظيف داخل المؤسسة.

ت/ج/7- تبين اجابة على ان مؤسسة سونلغاز تتبع سياسة توظيف تمتاز بشفافية في اجراءاتها ولا تضع عراقيل على طالبي العمل هذا لأنها تطبق مراحل التوظيف بشكل جيد على طالبي العمل مما يميزها عن باقي المؤسسات الاخرى .

ت/ج/8- يوضح لنا موظف ادارة الموارد البشرية ان الفارق في نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف يكمن في ميزانية التي تحددها الجهات العليا للمؤسسة .

الختمة

الخاتمة

نستنتج من خلال هذا البحث ان الادارة هي جهاز حكومي تعنى به الحكومة من ناحية التأسيس والترتيب والتسيير وما على الموظفين سوى الاخذ بالقوانين التي تسري على جميع العاملين داخل هذه الادارة.

فتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية يختلف كثيرا عن وجوده في باقي المؤسسات العمومية البسيطة فالفرق بينهما ان الاولى منتجة والثانية خدماتية لذلك يظهر الفرق الشاسع في الميزانية المقدمة لكلى المؤسستين هذا من جهة ,من جهة اخرى يظهر كذلك ان الاداء داخل كل ادارة منهما يختلف عن الاخرى و ذلك من ناحية سير النظام ففي الاولى نلاحظ انضباط الموظفين وحرصهم على الاداء الجيد الذي يعود على المؤسسة بالإيجاب مما يساعد على طول عمر المؤسسة اما المؤسسات الخدماتية الاخرى فلا تشهد انضباط كبير من خلال تقديمها للخدمات للمواطنين مما لا يعطي قيمة في نظر المواطنين لها بسبب الاهمال الكبير الذي تشهده هذه المؤسسات منذ نشأتها الى غاية اليوم , وهذا ما اردنا ان نوضحه عن الفرق الذي يحدثه التخطيط الاستراتيجي بين المؤسسات العمومية والمؤسسات العمومية الاقتصادية .

ولقد جاءت هذه الدراسة كي توضح اثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية اي كيف ينعكس اثر التخطيط الاستراتيجي على عملية التوظيف والبحث عن الموظفين الكفاء في ادارة الموارد البشرية .

فبرغم من ان هذان العنصران مهمان لدى ادارة المورد البشرية فهي لا تستطيع ان تتجاهل احدهما لانهما عنصر مكمل للآخر داخل المؤسسة فيدون تخطيط لن يكون هناك توظيف وبدون توظيف لن تكون هناك اهداف للمؤسسة فالأول يرسم المسار العملي للمؤسسة والثاني يحدد احتياجات المؤسسة للقوى العاملة.

فمن خلال لبحث الميداني الذي قمنا به من اجل تغطية التساؤلات التي طرحناها حول هذا الموضوع.

أولاً: استنتجنا ان التخطيط الاستراتيجي برغم من اهميته في هذه المؤسسة وثقافة الموظفين به الا ان الجهات العليا هي من يختص بوضعه على المستوى الوطني وهذا لا يعني انها لا تستطيع رسم اهدافها بشكل مستقل وانما ما يتحكم في عملية التخطيط الاستراتيجي هي الميزانية التي تحددها هذه الجهات وتوزعها على جميع المؤسسات الجهوية التابعة لها، وتظهر نتائج الميزانية التي تحددها هذه الجهات على مؤسسة سونلغاز في انها استطاعت ان تأسس فرعا خاصا بها يساعد الموظفين على التعلم والتدريب لتطورات الادارة في حالة عجزت المؤسسة في البحث على المهارات المطلوبة في مناصب معينة .

ثانيا: كما استنتجنا ان الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة تكمن في السياسة التي تتبعها في عملية استقطاب للقوى العاملة وذلك يظهر في تركيزها على العمالة التقنية ذات التكوين العالي العلمي او التقني كل ما يخص نشاطها بكونها مؤسسة منتجة وموزعة للطاقة ,هذا لان نشاطها هو ما يميزها عن باقي المؤسسات الاخرى من جهة وهو ما يعطي لها الحق في استقلالية اختيار الموظفين اداء ومؤهلا مادامت تتخذ مراحل التوظيف بشكل كامل على طالبي العامل.

كما لا ننسى انه برغم انها تواجه صعوبات مع مكاتب التوظيف الا انها لاتزال متمسكتا بحرصها على توظيف الكفاءات والمؤهلات المطلوبة لديها.

ثالثا: استنتجنا ان ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ادارة تتميز بموظفين فنيين جيدا لكل مجريات احداث الادارة اضافة الى انها تسير بشكل قانوني ونظم وذلك يكمن في الاجراءات التي تتخذها على طالبي العمل في الحرص على مروره على كل مراحل التوظيف المصرح بها في القانون، ولا تواجه مشاكل من ناحية البحث عن الكفاءات حاليا وذلك يعود لتوفر الشهادات العليا .

ومن هنا نقول ان المؤسسة الحكومية التي لا تحرص على ايجاد موظفين بمؤهلات تتماشى مع متطلبات وشروط المناصب خاصتها في مؤسسة لا تعرف معنى تخطيط ولا تحمل اى فكرة عن التوظيف الدقيق ولا تمتلك رؤية تماما عن مستقبل مؤسستها مما يقلل من مكانتها بين المؤسسات الاخرى لان الامر لاينحصر فقط على كون المؤسسة اقتصادية اوان الميزانية هي ما يتحكم في ذلك وانما (الشخص المناسب في المكان المناسب) .

وبما ان التخطيط الاستراتيجي له اثر فعال على سياسة التوظيف في ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز وذلك يظهر في اهمية عملية التوظيف فيها من قبل ادارة الموارد البشرية ,رغم الصعوبات التي تواجهها على مدار التخطيط السنوي لذلك فكل ما يواجهها من صعوبات على مستوى التوظيف يبين ان هناك جهات تحاول افشال مخطط المنظمة في الوصول الى اهدافها المرجوة فرسالة هذه المنظمة يقول انه اذا ما توافرة مؤهلات تتمتاز بالكفاءة العالية تقنيا فهذه يعني انه لا وجود للمنظمة ككيان اقتصادي محلي ولتصدي لجميع المواجهات التي تصادف هذه المؤسسة يجب ان تكون هناك استراتيجية بديلة للخروج بهذه المنظمة من ما يحاول جعلها في مصاف المؤسسات التي لا تولي اهمية لتوظيف وذلك من خلال التوصيات التالية

التوصيات

-تشديد اجراءات الادارة تجاه مكاتب التوظيف من اجل تفادي حصول خلط بين وضعية العرض والطلب التي تقدمها هذه المكاتب للمؤسسة .

-ضرورة الربط بين الجامعة كمركز اشعاع فكري وابتكاري ومؤسسة سونلغاز الاقتصادية العمومية الكبرى .

-محاولة تقليص من حدة اندفاع الطلبة الجامعيين على المؤسسة من اجل اجراء التريصات بشكل مستمر مما يصعب على الموظفين مواصلة نشاطهم الاداري بشكل عادي من جهة ومن جهة اخرى حتى يلقى الطالب احترامه من الموظفين ومساعدته على اتمام تربيته .

-ضرورة اعادة النظر في اطارات المكاتب التوظيف الحالية التي تخلق في فوضى على المستوى المحلي من ناحية التوظيف مما يزيد من نسبة البطالة والشغب .

-على مؤسسة سونلغاز كمؤسسة ادارية تقنية تشهد مناصب مرموقة لدى موظفيها من المستحسن فتح مجال على التخصصات الادارية بنسبة لا بئس بها حتى تكون هناك موازنة في نسبة التوظيف داخل المؤسسة .

الملاحق

الملاحق

الاسئلة

المحور الأول: 'التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة'

- س1/ هل لديكم فكرة عن موضوع التخطيط الاستراتيجي ؟
- س2/ هل ترون ان هناك جدوى في اعتماد على التخطيط الاستراتيجي خاصة في مجال الموارد البشرية ؟
- س3/ هل تعتمدون على التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري ؟
- س4/ في راىكم ماهي دواعي (الاسباب والعوامل) اللجوء إلى عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
- س5/ في حال اعتمادكم التخطيط الاستراتيجي ماهية اهم الصعوبات والعوائق ؟
- س6/ هل يساعد التخطيط الاستراتيجي القوى العاملة على تحديد احتياجات المؤسسة بشكل موفق ؟

س7/ ما تقييمكم العام لتخطيط الاستراتيجي ؟

المحور الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة

- س1/ هل لديكم فكرة حول تسيير الموارد البشرية ؟
- س2/ هل تخططون لاستقطاب موارد بشرية اكثر كفاءة ؟
- س3/ هل تواجهون خلل بين العرض والطلب للموارد البشرية ؟
- س4/ هل تعاني مؤسستكم عجزا في توظيف الكافي للعناصر البشرية المطلوبة ؟
- س5/ هل تتحكمون بشكل مستقل في رسم سياسة التوظيف ؟
- س6/ ماهي الفترات التي تكثر فيها الطلبات على المؤسسة في استقطاب اكفاء المهارات ؟

المحور الثالث: لسياسة التوظيف في المؤسسة

- س1/ ما أهم المؤهلات المطلوبة في عملية الاستقطاب والتوظيف في المؤسسة ؟
- س2/ هل تعتمدون سياسة واضحة او مخططات استراتيجية معينة في عملية التوظيف داخل المؤسسة ؟

س3/ ماهي الصعوبات التي تواجهونها ؟

س4/ ما نظرتكم لمستقبل التوظيف في المؤسسة ؟

س5/ هل المخطط السنوي للمؤسسة احدث فارق ملحوظ في الفترة ما بين 2016-

2017 مقارنة بسنوات الفارطة في سياسة التوظيف ؟

س6/ هل اعطت سياسة التوظيف حسب القانون الجزائري الحديث (القانون

الاساسي للتوظيف العمومي)تغيرات ناجحة ام فاشلة على مستوى المؤسسة ؟

س7/ هل اجراءات التوظيف التي تتم على ومستوى المؤسسة معقدة على طالبي

العمل فيها؟

س8/هل نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي احدثت فارق على سياسة التوظيف من

خلال ادارة الموارد البشرية؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا/باللغة العربية

- 1-د.عثمان غنيم ،تخطيط الاسس والمبادئ العملية،دار صفاء لنشر والتوزيع
عمان ،الاردن ،طبعة الاولى،2002
- دحسام العربي،التخطيط الإداري،دار اسامة لنشر والتوزيع،عمان،الاردن ،الطبعة
الاولة،22011-
- د.محمد الضمور موفق ،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع
العام،دار حامد لنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، ط 1 ، 2011 .
- 3- د.نادية العارف ،التخطيط الاستراتيجي والعولمة ،دار الجامعية لنشر والتوزيع
، الاسكندرية ،مصر ،2003.
- 4-اشوك شانداوشالباكوبرا ،استراتيجية الموارد البشرية،(ترجمة عبد الحميد
الخزامي) دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة ،ط1، 2002.
- 5-د. خالد محمد بن حمدان ،الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج
معاصر،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الاردن ،2009.
- 6- ايمان صالح عبد الفتاح ،التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية،اببيس
كوم لنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007 .
- 7- بلال خلف سكارنة،التخطيط الاسراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع
،عمان،2010 .
- 8 -نادية العارف ،التخطيط الاستراتيجي والعولمة،الدار الجامعية
،الاسكندرية،2005.
- 9- مؤيد سعيد السالم ،اساسيات الادارة الاستراتيجية،دار وائل للنشر والتوزيع
،عمان ،2005.
- 10-ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين مرسي ،الادارة الاستراتيجية (مفاهيم
ونماذج تطبيقية)،الدار الجامعية ،المنيوفية،2002 .
- 11-نعيم ابراهيم الظاهري الادارة الاستراتيجية (مفهوم - الاهمية - التحديات
)،عالم الكتب الجامعية الحديثة ،الاردن ،2009

- 12- منصور احمد منصور، المبادئ العامة والتخطيط لقوى العاملة وكالة المطبوعات الجامعية، كويت ، ط1، 2008. .
- 13- حسونة فيصل ادارة الموارد البشرية، دار اسامة لنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،ط1، 2006. .
- 14- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية ،البعد الاستراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان ،الاردن .2004.
- 15- حسن ابراهيم البلوط ، ادارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ،ط1، 2002.
- 16- صلاح الشاوي ، ادارة الافراد علاقات انسانية، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ' 1999. .
- 17 -اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر لنشر والتوزيع ،2007.

الرسائل الجامعية

- 1- غرناوط سميرة ، طرق واجراءات التوظيف ومدى تاثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الانسانية ،جامعة الجزائر ،2007-2008. .
- 2- عبد القادر قرش ، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير ،فرع تسيير ' جامعة الجزائر ،1997.

الوثائق الرسمية

- 1- الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية ،امر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ،المتضمن لقانون الاساسي للوظيفة العامة ، .

المواقع الالكترونية

- 1- محمد علي شيبيان ،مقال بعنوان مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، (موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح)، على الرابط التالي /

www.sst5.com بتاريخ التصفح يوم 11/02/2018

2-العلمى بن عطاء الله "ادارة الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية في الجزائر"، الموقع - <http://grh.10management.blogspot.com/2012/10/blogpost.html> .

تاريخ التصفح يوم 2017/11/03.

مراجع اجنبية

¹Jean guyot ،le **recrutement methodique de personnel ،entrepris moderneedition،paris.1979.**

فهرس الاشكال والرسوم

الصفحة	العنوان
41	المخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
-	ملخص الدراسة
1	مقدمة
1	أهمية الدراسة
2	أسباب اختيار الموضوع
2	أسباب موضوعية
2	الدراسات السابقة
3	إشكالية الدراسة
4	الفرضيات
4	منهجية الدراسة
5	أدوات الدراسة
5	خطة الدراسة
5	صعوبات الدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الاستراتيجي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
8	المطلب الأول: تعريف بالتخطيط الاستراتيجي
8	أولاً: التخطيط
9	ثانياً: تعريف الاستراتيجية
10	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
11	المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
11	أولاً: عناصره
11	ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
13	المبحث الثاني: اشكال واهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
13	أولاً: اهمية التخطيط الاستراتيجي
13	ثانياً: اشكال التخطيط الاستراتيجي
14	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

15	أولاً: مراحل التخطيط للقوى العاملة
15	ثانياً: التخطيط للقوى البشرية على المستوى الكلي
17	ثالثاً: تخطيط القوى البشرية على مستوى المنظمة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مفهوم سياسة التوظيف اهدافها وانواعها
22	المطلب الأول: تعريف سياسة التوظيف
22	المطلب الثاني: أهداف التوظيف
23	المطلب الثالث: انواع التوظيف
26	المبحث الثاني: التوظيف والعوامل المؤثرة فيه واجراءاته وتحليل نتائج واتخاذ القرار
26	المطلب الأول: مصادر التوظيف والعوامل المؤثرة فيه
26	المصادر الداخلية
27	المصادر الخارجية
30	المطلب الثاني: إجراءات عملية التوظيف وتحليل نتائج الاختبار واتخاذ القرارات
30	تعريف الاختبارات ومبادئها
31	خطوات الاختبارات
31	أنواع الاختبارات و المقابلات
32	المقابلات و أنواعها
34	تحليل نتائج الاختبار واتخاذ القرار
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز ورقلة وهيكلها التنظيمي
39	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
42	المبحث الثاني: دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في المؤسسة سونلغاز بورقلة.
42	المطلب الأول: المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

43	المطلب الثاني: المحور الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة
45	المطلب الثالث: المحور الثالث: سياسة التوظيف في المؤسسة
47	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة التي يعكسها التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز
47	المطلب الأول: تفسير وتحليل المحور الاول (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة)
48	المطلب الثاني: تفسير و تحليل المحور الثاني (للموارد البشرية في المؤسسة)
48	المطلب الثالث: تفسير وتحليل المحور الثالث (سياسة التوظيف في المؤسسة)
51	الخاتمة
55	الملاحق
58	قائمة المراجع
61	فهرس الاشكال والرسوم
62	الفهرس العام