

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة لنيل شهادة الليسانس  
في ميدان : علم الاجتماع والديموغرافيا  
شعبة: علم اجتماع  
التخصص: عمل و تنظيم  
إعداد:

بن حمودة ابتسام

دلاح أمال

لعبيدي منير

بعنوان:

إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بحاسي مسعود ولاية ورقلة

الأستاذة : مبارك شيماء ..... مناقشا

الأستاذة : بوزغاية باية ..... مشرفا

الموسم الجامعي : 2013 / 2014

-	الإهداء.....
-	شكر وتقدير:.....
-	قائمة المحتويات:.....
-	قائمة الأشكال:.....
-	قائمة الجداول:.....
أ - ب	مقدمة:.....

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

6	1- إشكالية الدراسة:.....
8	2- أسباب اختيار الدراسة:.....
8	3- أهمية الدراسة.....
9	4- أهداف الدراسة.....
9	5- تحديد المفاهيم:.....
14	6- الدراسات السابقة:.....
17	7- المدخل النظري:.....

### الإطار المنهجي والميداني

#### الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

23	أولاً : الإجراءات المنهجية:.....
23	1 - مجالات الدراسة.....
23	1-1 المجال الزمني.....
23	1-2 المجال المكاني:.....
25	1-3 المجال البشري:.....
25	2- العينة:.....
26	3- أدوات جمع البيانات:.....
26	1-3 الملاحظة:.....
27	2-3 الاستبيان:.....
28	4- المنهج المستخدم:.....
31	ثانياً : عرض وتحليل النتائج:.....

---

31	1- عرض البيانات الشخصية: .....
34	2- عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: .....
44	3- عرض البيانات المتعلقة بالمحور الثالث: .....
54	4- عرض البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: .....
63	ثالثا: نتائج الدراسة: .....
63	1- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (1).....
64	2- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (2).....
64	2- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (3).....
65	رابعا: النتيجة العامة: .....
67	الخاتمة: .....
-	المراجع: .....
-	الملاحق: .....
-	ملخص الدراسة: .....

---

# فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال حاسي مسعود ورقلة	24
02	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب إطار العمل	32
03	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب الأقدمية	33
04	دائرة نسبية توضح وجود خطة عمل إستراتيجية في التسيير مكتوبة وموثقة	34
05	دائرة نسبية توضح الاعتماد على الخبرة الشخصية تساعد في تحقيق الأهداف	35
06	دائرة نسبية توضح أن عدم توفر الأموال اللازمة يعيق عملية التخطيط	36
07	دائرة نسبية توضح أن اختيار الإدارة للإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها	37
08	دائرة نسبية توضح وجود أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة لتحقيقها	38
09	دائرة نسبية توضح وضوح السياسات التي تتبعها المؤسسة في مجال الموارد البشرية	39
10	دائرة نسبية توضح الدور الذي تلعبه الإستراتيجية في رفع مستوى التسيير	40
11	دائرة نسبية توضح تأثير التطبيق غير الموضوعي للإستراتيجية التخطيط	41
12	دائرة نسبية توضح المساهمة في وضع إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية	42
13	دائرة نسبية توضح تأهيل المسؤولين على وضع الإستراتيجية في المؤسسة	43
14	دائرة نسبية توضح مساعدة التخطيط في الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية	44
15	دائرة نسبية توضح أن التخطيط يوصل إلى اتخاذ القرارات الصحيحة	45
16	دائرة نسبية توضح مساعدة التخطيط على التنبؤ بالمشاكل التي ستواجه المؤسسة	46
17	دائرة نسبية توضح وضع خطط قبل إنجاز الأعمال	47
18	دائرة نسبية توضح نتائج الخطط التي يقومون بها قبل إنجاز الأعمال	48
19	دائرة نسبية توضح وجود اهتمام تحض به إستراتيجية التخطيط في تسييرها للموارد البشرية	49
20	دائرة نسبية توضح اهتمام المسؤولين بالتخطيط الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية	50
21	دائرة نسبية توضح كفاءة المسؤولين على وضع الإستراتيجية	51
22	دائرة نسبية توضح مساهمة التخطيط الجيد في رفع مكانة إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية	52
23	دائرة نسبية توضح أهمية إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية في	53

	المؤسسة الاقتصادية	
54	دائرة نسبية توضح التوقع بطلب موارد جديدة بالمؤسسة	24
55	دائرة نسبية توضح تخطيط الموارد البشرية بمراعاة العجز أو النقص في العاملين	25
56	دائرة نسبية توضح اعتماد عملية التخطيط بالمؤسسة على وظيفة الاستقطاب	26
57	دائرة نسبية توضح تكوين العمال الجدد ضمن تخطيط الموارد البشرية	27
58	دائرة نسبية توضح اعتماد عملية تخطيط الموارد البشرية على نظام الحوافز بالمؤسسة	28
59	دائرة نسبية توضح أن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة تعتنى بتسيير الموارد البشرية	29
60	دائرة نسبية توضح تأثير الوضع السيئ لإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية	30
61	دائرة نسبية توضح قيام إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية على قوانين تحض بالتطبيق الجيد والموضوعي	31
62	دائرة نسبية توضح مدى رضا العمال عن واقع التخطيط في تسيير الموارد البشرية	32

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي	31
02	يبين توزيع العينة حسب إطار العمل	32
03	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية	33
04	يبين وجود خطة عمل إستراتيجية في التسيير مكتوبة وموثقة	34
05	يبين الاعتماد على الخبرة الشخصية تساعد في تحقيق الأهداف	35
06	يبين أن عدم توفر الأموال اللازمة يعيق عملية التخطيط	36
07	يبين أن اختيار الإدارة للإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها	37
08	يبين وجود أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة لتحقيقها	38
09	يبين وضوح السياسات التي تتبعها المؤسسة في مجال الموارد البشرية	39
10	يبين الدور الذي تلعبه الإستراتيجية في رفع مستوى التسيير	40
11	يبين تأثير التطبيق غير الموضوعي لإستراتيجية التخطيط	41
12	يبين المساهمة في وضع إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية	42
13	يبين تأهيل المسؤولين على وضع الإستراتيجية في المؤسسة	43
14	يبين مساعدة التخطيط في الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية	44
15	يبين أن التخطيط يوصل إلى اتخاذ القرارات الصحيحة	45
16	يبين مساعدة التخطيط على التنبؤ بالمشاكل التي ستواجه المؤسسة	46
17	يبين وضع خطط قبل إنجاز الأعمال	47
18	يبين نتائج الخطط التي يقومون بها قبل إنجاز الأعمال	48
19	يبين وجود اهتمام تحض به إستراتيجية التخطيط في تسييرها للموارد البشرية	49
20	يبين اهتمام المسؤولين بالتخطيط الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية	50
21	يبين كفاءة المسؤولين على وضع الإستراتيجية	51
22	يبين مساهمة التخطيط الجيد في رفع مكانة إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية	52
23	يبين أهمية إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	53
24	يبين التوقع بطلب موارد جديدة بالمؤسسة	54

55	يبين تخطيط الموارد البشرية بمراعاة العجز أو النقص في العاملين	25
56	يبين اعتماد عملية التخطيط بالمؤسسة على وظيفة الاستقطاب	26
57	يبين تكوين العمال الجدد ضمن تخطيط الموارد البشرية	27
58	يبين اعتماد عملية تخطيط الموارد البشرية على نظام الحوافز بالمؤسسة	28
59	يبين أن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة تعتنى بتسيير الموارد البشرية	29
60	يبين تأثير الوضع السيئ لإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية	30
61	يبين قيام إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية على قوانين تحض بالتطبيق الجيد والموضوعي	31
62	يبين مدى رضا العمال عن واقع التخطيط في تسيير الموارد البشرية	32

مقدمة



تعتبر إستراتيجية التخطيط مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية ، كونها تمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل ، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية ، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى .

ويعتبر التخطيط خطوة أساسية في كل عمل وهذا لأن بالتخطيط يتحقق الغرض الذي يصبوا إليه كل فرد، إذ أن التخطيط يعتبر أول عملية إدارية تقوم بها المؤسسة ، يتناول الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع ما يحيط بها من بيئة داخلية وخارجية ، إذا إن من خلال التخطيط نستطيع تحديد حجم الموارد البشرية والتنبؤ بالوظائف الشاغرة ومن ثمة توزيع الأفراد في الوقت والمكان المناسب .

إن إدراك المؤسسة لأهمية تحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الإستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية ، باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثر بتلك التغيرات ، بحكم أنها مسئولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة ، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف ايجابي للمؤسسة يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة وتذنية جوانب ضعفها ، كما يساهم في تقوية استغلال الفرص البيئية ، ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها .

ويمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستعمار الفعال للموارد البشرية وتمييزها ، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة ، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة ، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة ، وسنتطرق في دراستنا هذه حول إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نפטال - حاسي مسعود - ورقلة ، حيث إحتوت على شقين شق نظري وتناولنا فيه إشكالية الدراسة ، وأهميتها وأهدافها، والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، المدخل النظري ، أما عن الشق التطبيقي تناولنا فيه جزء الإجراءات المنهجية وجزء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أسباب الدراسة

3- أهمية الدراسة

4 - أهداف الدراسة

5 - مفاهيم الدراسة

6 - الدراسات السابقة

7 - المدخل النظري

## 1- إشكالية الدراسة:

## تحديد وصياغة الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري في المنظمات من أهم عناصر العمل، إذ تعنى هذه الموارد اليوم بجانب

كبير من الأهمية نظرا لقربها من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة تعمل على تحديد وتحقيق

الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات وكفاءات الأفراد، مع استخدام كافة الموارد المادية فهي

تطبق على الجماعة وليس على الفرد لهذا يجب علينا التعرف على الأبعاد البشرية لإدارة الموارد البشرية

من الناحيتين العملية والنظرية، حيث أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال

المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام كون الموارد

البشرية تمثل عنصر مهم من عناصر الإنتاج، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطا وتوجيها

ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يتماثل فيه آخر

في بيئة عمله، ولتلك الأهمية فقد وجهت المنظمات جل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية فهي تلك

المصلحة التي ينكب عملها الأساسي حول تسيير الفرد منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى

لحظة انتهاء علاقته بالمنظمة.

إن معرفة الوضع الحالي لتسيير الموارد البشرية سواء من الناحية النظرية أو من ناحية الممارسة يتطلب

التعرض للطريق الذي أوصله إلى ما هو فيه اليوم، فهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت

في تشكيل النظرة الحالية لتسيير الموارد البشرية، لكن هذا الأخير ليس وليد الساعة، إنما نتيجة لعدد

من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل

مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين

بالمؤسسة وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، فمنه من يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم

وظائف المؤسسة لاهتمامها بالعنصر البشري والذي يعتبر أثمن موارد لديهم وأكثر تأثير في الإنتاجية

على الإطلاق كما يعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، فتسيير الموارد البشرية يعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل حيث تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية التي تبدأ بالتخطيط ، الاختيار ، التدريب ، التحفيز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري وسلوكه .

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة وظيفة التخطيط ، ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون تحت مضلة هذه الوظيفة إذ وجد معظمهم أنه من الأفضل تكوين أفكار واحدة بخصوص ما يجب عليهم عمله وذلك قبل البدء في العمل لأن العمل بدون خطة يصبح ضربا من العبث وإهدار للموارد ، إذ نعم الفوضى ويصبح الوصول إلى الأهداف بعيد المنال لذلك تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات ومن هذا تصبح هذه الوظيفة هي الأسلوب العلمي لمواجهة ظروف المستقبل وضرورة ملحة لجميع الأعمال مهما صغر حجمها فالعمل مهما كبر حجمه لا بد أن يقوم على التخطيط كأساس للوصول إلى الغاية المرجوة لدى أصبح التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة لتحقيق أهداف المنظمات ، ومن هنا ارتأينا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو واقع إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفعال ؟

وتتدرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 هل تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي على أهداف مؤسسة نفعال ؟
- 2 ما أهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفعال ؟
- 3 ما علاقة إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفعال ؟

## 2. أسباب اختيار الدراسة:

لقد اعتبر موضوع الوظائف الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط من بين المواضيع المطروحة على صعيد التنظيم المؤسسي إذ يتعلق مباشرة بالمنظمة وتحديد ما تقوم به من خلال تقدير الاحتياجات والتنبؤ للمستقبل بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

\_ الرغبة من البحث في هذا المجال .

\_ اعتبار وظيفة التخطيط داخل المؤسسة نقطة الانطلاق وتحديد واضح للخطط والنتائج المتوقع حصولها ومجرى التنفيذ .

\_ معرفة إستراتيجية التخطيط في المؤسسة الاقتصادية .

\_ محاولة الاطلاع على مدى أهمية التخطيط في رفع مستوى تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفضال .

\_ معرفة واقع التخطيط وعلاقته بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

\_ إثراء جانب تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسات .

\_ إثراء البحث العملي بدراسات يستفاد منها .

## 3. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام يؤثر على تسيير المؤسسة وتحقيقها

لأهدافها وهو موضوع التخطيط ، حيث أن التخطيط هو طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل



الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها .

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية .

- تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه وترا حساسا في السير العادي لنشاط المؤسسة فلا تضمن البقاء والاستمرار إلا في كنف تخطيط استراتيجي فعال .

#### 4. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية .
- معرفة المكانة التي يحتلها التخطيط على الساحة الإدارية حيث يظهر تأثيره على مختلف القطاعات .
- \_ إضافة وتنمية البحوث السابقة في موضوع الدراسة .
- \_ التنبؤ بالمشاكل المستقبلية وتجنب الوقوع فيها .

#### 5- (La précision des notions) : المفاهيم تحديد

##### أولا: الإستراتيجية (Stratégie):

**لغتنا :** من المصطلحات القديمة المأخوذة من الكلمة الإغريقية strotro وتعني الجيش أو الحشود

العسكرية. ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح strotegos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب.<sup>1</sup>

\_ هي مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه وهي أيضا إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط (مجمع اللغة العربية) ، ط1 ، الجزء 1 ، مكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، تركيا ، 2004 ، ص 514 .

<sup>2</sup> محمد عايد عامر المجالد ، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 92 .

اصطلاحا :

\_ هي مجموع الأهداف بعيدة المدى المترابطة في مراحلها التي تتحقق بالطرق والوسائل العملية وبالفعالية اللازمة والقدرة على تجنيد الموارد الموجودة واتخاذ القرارات للحصول على مكانة أحسن بين المتنافسين وتطوير المؤسسة في المدى البعيد.<sup>1</sup>

\_ هي العملية التي تعبر عن الأهداف الأساسية للمنظمة التي تسمح لها باتخاذ القرارات العملية التي تمكن لها في المستقبل واتجاهها في مجال التوظيف والتكنولوجيا والسوق والخدمات والمهارات .<sup>2</sup>

أما التعريف الإجرائي :

\_ هي مجموعة المناهج والأساليب التي تسمح بتحقيق الأهداف من خلال تشخيص مواطن القوة والضعف داخل التنظيم وتظهر هذه الإستراتيجية من خلال والاختيار والنجاح في تركيب الوسائل المادية والبشرية بالنسبة للنسق الداخلي والخارجي خاصة من حيث الانعكاسات الناجمة عن التغير المستمر للبنية الداخلية والخارجية.

ثانيا : التخطيط :

**لغتنا**: هو التسطير ، التهذيب ، التخطيط كالتسطير من مصدر خطط والخط الطريقة المستطيلة في الشيء .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عايد عامر المجلاد ، أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظومة الادارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، ص 92 .

<sup>2</sup> ناصر قاسمي ، دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 13 .

<sup>3</sup> ابن منظور ، لسان العرب ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، ص 1198 .

**اصطلاحاً:** هو تلك العملية الإدارية الأساسية التي تسبق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها حيث أنه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى.<sup>1</sup>

\_ يعرفه فايول FAYOL التخطيط الإداري بأنه [ التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل]<sup>2</sup>

**إجرائياً:** التخطيط هو تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل يقوم على التقدير والتنبؤ وهو بذلك عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف الخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الاستراتيجيات، السياسات، القواعد، البرامج، الجداول الزمنية والخطة بشكل عام تمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

**ثالثاً: مفهوم التسيير:**

**لغة:** مصدر سير أي أصبح قادر على تسيير أموره بنفسه على تديرها.

**اصطلاحاً:**

\_ التسيير هو تدير شؤون الأفراد وقيادتهم وتوجيههم، وتنظيمهم.

\_ هو طريقة عقلانية يتم من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية بتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجيروسسي محمد رسلان و حاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار الميسرة، الأردن، 2008، ص 65.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية وجامعة بيروت العربية، الدار الجامعية، 2000، ص 142

إجرائيا :

\_ هو عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة التي تديرها آخذة بعين الاعتبار العوامل المتغيرة للبيئة المحيطة والاستخدام الأمثل للموارد .<sup>1</sup>

رابعا :تعريف الموارد البشرية:

مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة،و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل .<sup>2</sup>

\_ الموارد البشرية تعبر عن مجموع الأفراد الذين يشتغلون في المؤسسة و المحرك الفعال في العملية الإنتاجية.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :** تعني الموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم و العسكريين ، و يدخل في حكم ذلك الذين يعملون لقاء اجر و المرأة غير العاملة و المحالون على المعاش و ذوي العاهات و المتعطلون ( القادرون و الراغبون و المستعدون للعمل ) لكن لا يجدون عملا ، و الأطفال و جميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة .

<sup>1</sup> الكلاله طاهر محمود، تنمية و إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008 ، ص15 .

<sup>2</sup> منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، دار المطبوعات ، الكويت ، 1979 . ص44.

<sup>3</sup> منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، دارالمطبوعات ، الكويت ، 1979 ، ص 44.

خامسا : تسيير الموارد البشرية :

هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرار وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وإمدادها الدائم ورفع كفاءتها العملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتها وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل هذا كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية لإشباع حاجياتهم ورغباتهم الفردية أو الجماعية .

\_ هو العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم ، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم .<sup>1</sup>

إجرائيا : إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة , قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة .

سادسا : تعريف المؤسسة :

لغتا : جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو علمية أو اقتصادية .<sup>2</sup>

اصطلاحا :تعرف كمنظمة تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية،المالية،والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور ، المرجع نفسه ، ص 48 .

<sup>2</sup> مسعود جبران ، راند الطلاب المصور، ط2 ، دار العلم للملايين، لبنان، 2008 ، ص724 .

<sup>3</sup> بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2000 ، ص25 .

المؤسسة من الناحية الاقتصادية: هي تنظيم للعمل المشترك من العاملين فيها، وتشغل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات في مجال النقل والتجار.<sup>1</sup>

المؤسسة من الناحية الاجتماعية: لا يقتصر تعريف المؤسسة في المجال الاقتصادي فقط كما اشرنا سلفا، فهناك تعريف في علم الاجتماع: على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات و التي تؤدي إلى تعاونهم من اجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا .

كما تعرف على أنها "نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة و محددة، وهي نظام اجتماعي ، تعاوني ،تفاعلي،واعي، مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

### إجرائيا:

هي كل نسق اجتماعي اقتصادي، مستقل ماليا في إطار قانوني معين يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفق قواعد و قيم السائد.

## 6-الدراسات السابقة: (Les études précédentes)

- تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي خطوة أساسية ومهمة فهي تساعد الباحث في الكثير، فهي تزوده بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي يحتاجها ومن ثمة يستفيد من نتائجها من ناحية مقارنة تلك النتائج بالنتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية . وعليه ينبغي التطرق إلى بعض الدراسات التي مست و تناولت دراستنا ونوجزها في التالي

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1 ، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 ،ص8

<sup>2</sup> كمال غزام ، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب ،القاهرة ، 1983 ، ص 43 .

الدراسة الأولى 1 :

بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" من إعداد : موفق محمد منصور ،مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال ، دراسة ميدانية بالأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية قسم إدارة الأعمال -الأردن -خلال الموسم الجامعي 2008.

إشكالية الدراسة:

كانت الدراسة مركزة حول إشكالية التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية ،ومنه جاءت التساؤلات التالية :

**التساؤل رقم 01:** لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.؟

**التساؤل رقم 02:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على

ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية) . ؟

منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستعمل (الملاحظة ،المقابلة ، الاستمارة ) لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة : وقد اختار العينة العشوائية البسيطة ،وكان حجم العينة 166 عامل وعاملة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها ( 23 ) وزارة .

نتائج الدراسة : خلصت نتائج الدراسة إلى:

1. يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل و تصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية ) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

2. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

أوجه الاستفادة : لقد استفدنا من هذه الدراسة من حيث أن هناك مقارنة بحثية بين دراستنا وهذه الدراسة، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة أي مقارنة نتائجها بالنتائج التي ستحصل عليها ، إضافة إلى الاستفادة منها نظريا ومنهجيا.

الدراسة الثانية 2: بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من إعداد :

بوزيان جواهر ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغير و

المتوسطة ، دراسة ميدانية بمؤسسة WOUROUD لصناعة العطور -الوادي -خلال الموسم الجامعي

2010/2011 ، جامعة ورقلة.

إشكالية الدراسة:

ركزت إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بدراسة حالة بمؤسسة wouroud بالوادي،ومنه تم طرح التساؤل التالي : ما هو واقع التخطيط

الاستراتيجي بالمؤسسة ؟.



منهج الدراسة: اعتمدوا على المنهج الوصفي لملائمته للمواضيع الاجتماعية واستعملوا (الملاحظة،

المقابلة، الاستبيان)

عينة الدراسة: اعتمد الباحث على دراسة حالة المؤسسة .

نتائج الدراسة: خلصت نتائج الدراسة إلى: عرفنا على وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

الجزائر ومدى مساهمتها في توفير مناصب الشغل، و تحفيز العمل المقاولاتي

-حيث تركز أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع البناء والأشغال العمومية وقطاع

التجارة.

-أما بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي الذي أجريت عليه الدراسة ، فقد هيمن

قطاع البناء والأشغال العمومية على تعداد الم ص م، و هذا ما يتوافق مع التوجه الوطني.

أوجه الاستفادة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة من وجهة النظر الخاصة بالإطار النظري ،من حيث الاعتماد على نفس

المفاهيم ونفس المنهج مثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

## 7. المدخل النظري:

- مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استخدامه مع مطلع السبعينات من

القرن العشرين، حيث أكدت البحوث في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كالموارد وليسوا مجرد

أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من

المؤسسة والفرد على حد سواء، ومع الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية ومن خلال هذا المدخل

يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين:

-زيادة الفعالية التنظيمية.

-إشباع حاجات الأفراد.

حيث أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلة عن الأخرى وان تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما، وان تحقيق مكاسب في احدهما لن يكون على حساب الأخرى ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

1- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ، يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل بالمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.

2- لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية، العاطفية ، والاقتصادية للفرد.

3- لابد أن تتهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهارات إلى أقصى حد.

4- وضع برامج وممارسات الموارد البشرية لتحقيق و تنفي التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والذي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم.

وهذا ما جعلنا نبنى مدخل الموارد البشرية حيث يتبنى على ستة ركائز وهي:

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية.

- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق المواد البشرية.

-التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل.

-التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.

-التعامل مع جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا دائمين أم مؤقتين.

-تكامل الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها .<sup>1</sup>

مدى الاستفادة: أننا أسقطنا هذه النظرية على موضوعنا استفدنا أنه عند وضع وتحديد الأهداف يساهم

في صياغة استراتيجيات المؤسسة ومشاركة العاملين فيها ، لأن هذه النظرية من ركائزها الأساسية التركيز

على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل .

<sup>1</sup> غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص40 ، 41 .

# الإطار المنهجي والميداني

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني :الإطار المنهجي للدارسة و تحليل النتائج

أولا :الإجراءات المنهجية للدارسة

1- مجالات الدارسة

2-أدوات جمع البيانات

3- المنهج المستخدم

4 - العينة

ثانيا : عرض و تحليل النتائج

ثالثا : نتائج الدارسة

1-نتائج الدارسة في ضوء المحور الأول

2-نتائج الدارسة في ضوء المحور الثاني

3-نتائج الدارسة في ضوء المحور الثالث

رابعا : النتيجة العامة

## أولاً : الإجراءات المنهجية :

### 1. مجالات الدراسة :

تشمل مجالات الدراسة ثلاثة مجالات: جغرافي أو مكاني ، زمني، بشري والمجال الجغرافي يعبر عن النطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة ، زيادة على المجال البشري والذي يشير إلى جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة ، بالإضافة إلى المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة " نפטال بحاسي مسعود ورقلة."

#### 1-1 المجال الزمني:

أجريت البحث المكتبي حول الموضوع خلال السنة الجامعية : 2013 \_ 2014 حيث تنقسم الدراسة إلى قسمين : قسم النظري وقسم ميداني , أما فيما يخص الدراسة الميدانية فبدأت من 6أفريل إلى غاية 15 أفريل 2014 حيث اشتملت على الملاحظة (الدراسة الاستطلاعية) بعد توزيع استمارة الاستبيان وجمعها لتفريغها في الجداول وتحليلها ثم كان النزول بالاستمارة إلى الميدان يوم الثلاثاء 22 أفريل 2014 وجمعت يوم الخميس 24أفريل2014.

#### 1-2 المجال المكاني

جرت الدراسة في مؤسسة نפטال فرع تصدير الوقود بحاسي مسعود ورقلة ، والتي تعتبر فرع من سونطراك وهي شركة تعمل في مجال تصدير الوقود وهي مؤسسة اقتصادية عمومية تأسست عام 1987 تحت اسم NAFTAL تضم 865 عامل .

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال حاسي مسعود ورقة



المصدر: من مديريةية الموارد البشرية ، أفريل 2014 .



**1-3 المجال البشري :** ويتمثل في المجتمع البحث الذي سيقوم عليه الدراسة من 80 عامل في مؤسسة نفضال بحاسي مسعود ورقلة وذلك بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة المتكونة من 40 عاملا وعاملة موزعين بين الأقسام .

## 2. المنهج المستخدم :

بناء على طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها ، وذلك تبعا لتعدد مناهج العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من اجل الوصول الى الحقائق والمعارف بطريقة دقيقة .

بحيث أن موضوع الدراسة هو الذي يفرض نفسه على الباحث المسلك أو الطريق ، والمنهج الذي يسلكه لمعالجة اشكاليته على ارض الواقع ، مما يجذر الإشارة إليه إن هناك مناهج علمية متنوعة ولكل منهج وظيفة وخصائص التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه ، حيث أن طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها حيث تستدعي له جمع البيانات والمعلومات والحقائق لهذه الدراسة حيث يعد المنهج في اللغة العربية مرادف لكلمتي النهج والمنهاج ، والمعنى هو الطريق الواضح.

وانطلاقا من أهدافه :من وصف وتفسير، تصنيف وكذلك من طبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه" الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص حقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد الدينيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005، ص129 .

كما يعرف على انه" شكل من أشكال الوصف والتحليل والتغيير العلمي، بغية وصف الظاهرة ، وذلك بواسطة جمع المعلومات النظرية ومعطيات الميدانية وإخضاعها للدراسة من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية." <sup>1</sup>

ومن خلال هذا سنحاول وصف وتحليل آراء العمال حول إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وذلك بالتحديد في مؤسسة نفضال ، وتأثير التخطيط الاستراتيجي على أهداف المؤسسة وعلاقته بتسيير الموارد البشرية .

### 3. أدوات جمع البيانات: لجأنا في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة إلى نوعين من الأدوات وهي

الملاحظة, الاستبيان, وهذا من أجل الإحاطة الكاملة بالموضوع.

#### 2-1 الملاحظة:

تعد الملاحظة" إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره. وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات."

هي عبارة عن "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاهدف بقصد التفسير

وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته." <sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق: البحث العلمي (خطوات المنهجية) ، ب ط ، دار المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1985 ، ص 80 .

<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ب ط، دار صفاء ، عمان ، 2000 ، ص 112.

وتستخدم هذه التقنية في الدراسة الاستكشافية والاستطلاعية، فقمنا في دراستنا بالملاحظة البسيطة بدون المشاركة مع عينة الدراسة في الجولة الاستطلاعية عند نزولنا للميدان، كما استعنا بها عند قيامنا بتصميم استمارة الاستبيان .

## 2-2 الاستبيان:

يعرف على أنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وهو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.<sup>2</sup>

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان، وجهت إلى عينة من عمال مؤسسة نפטال بحاسي مسعود ورقلة، وتم وضع 34 سؤال، وذلك بعد المناقشة فيما بيننا وأعدت الاستمارة في شكلها النهائي يوم 15 أبريل 2014 فقسمت الاستمارة على النحو التالي:

---

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص182.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص165

البيانات الشخصية: وتضم 05 بيانات من (5\_1) وتمثلت في الجنس, السن, المستوى التعليمي, إطار العمل, الأقدمية في العمل .

المحور الثاني: كان حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على أهداف المؤسسة يضم 10 أسئلة من (6\_15) .

المحور الثالث: يدور حول أهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية يضم 10 أسئلة من (16\_25).

المحور الرابع: كان يدور حول علاقة إستراتيجية التخطيط بتسيير الموارد البشرية يضم 09 أسئلة من (26\_34).

#### 4. عينة الدراسة (l'échantillon d'étude) :

تختار العينة عادة حسب طبيعة موضوع الدراسة فلكل بحث عينة خاصة به وطريقة خاصة لاختيارها لذا فلا بد للباحث من أخذ عينة ممثلة للمجتمع الأصلي ليتسنى له أخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة.

ويمكن تعريف العينة على أنها: " هي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها : "جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع البحث وهو

جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات و آخرون, منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات , ط2 , دار وائل , عمان , 1999 , ص 84.

<sup>2</sup> محمد خليل وآخرون , مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس , ط1 , دار الميسرة , الأردن 2009 , ص 217.

اعتمدنا في اختيارنا للعينة على العينة القصدية حيث لاحظنا أنها ملائمة مع الموضوع الدراسة, و الخصائص التنظيمية للمؤسسة ( توزيع العمال).

تستخدم العينة القصدية عموما في " الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس , أو اختبار فرضيات محددة , وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد , وبالتالي فلا يوجد إطار دقيق يمكن من اختيار العينة عشوائيا .ففي مثل هذه البحوث يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي تلائم أغراض بحثه ويسمى هذا النوع من العينات : بالعينة الغرضية ."<sup>1</sup>

أو هي تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث عندما يريد دراسة مجتمع ما تم تحديده , ويقوم الباحث هنا باختبار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختيارا حرا يبني على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها."<sup>2</sup>

وتعرف العينة القصدية على أنها: "تلك العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الأصلي."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي , مرجع سبق ذكره ,ص187

<sup>2</sup> وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل : البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الحامد ، الأردن ، 2007 ، ص 44.

<sup>3</sup> محمد عبيدات و آخرون, نفس المرجع السابق ,ص96.

فمجموع كل العمال في مؤسسة نفضال 865 عامل موزع كالأتي 80 عامل يعمل في الإدارة المؤسسة لهذا اخترنا العمال الذين يعملون في الإدارة لأنهم الفئة المناسب مع موضوعنا إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي 80 عامل في إدارة نفضال في حاسي مسعود فقمنا باختيار العينة بالطريقة القصدية 40 عامل في حاسي مسعود ورقلة.

وقمنا باختيار العينة بطريقة القصدية بنسبة 50% من المجتمع الأصلي الذي يضم 80 عامل وبذلك بلغ حجم العينة 40 عامل. ولكن أصبحت العينة بعد جمع الاستثمارات 30 عامل و 10 ضاعت ولم ترجع لنا فأصبحت العينة 30 عامل بدلا من 40 عامل .

والوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستمارة هي : <sup>1</sup>

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مج التكرارات}}$$

مج التكرارات

---

<sup>1</sup> زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط 2 ، دار النهضة العربية، ، 1974 ، ص109

## ثانيا : عرض وتحليل النتائج .

### 1- عرض ومناقشة الدراسة الميدانية :

#### 1-1 عرض ومناقشة البيانات الشخصية :

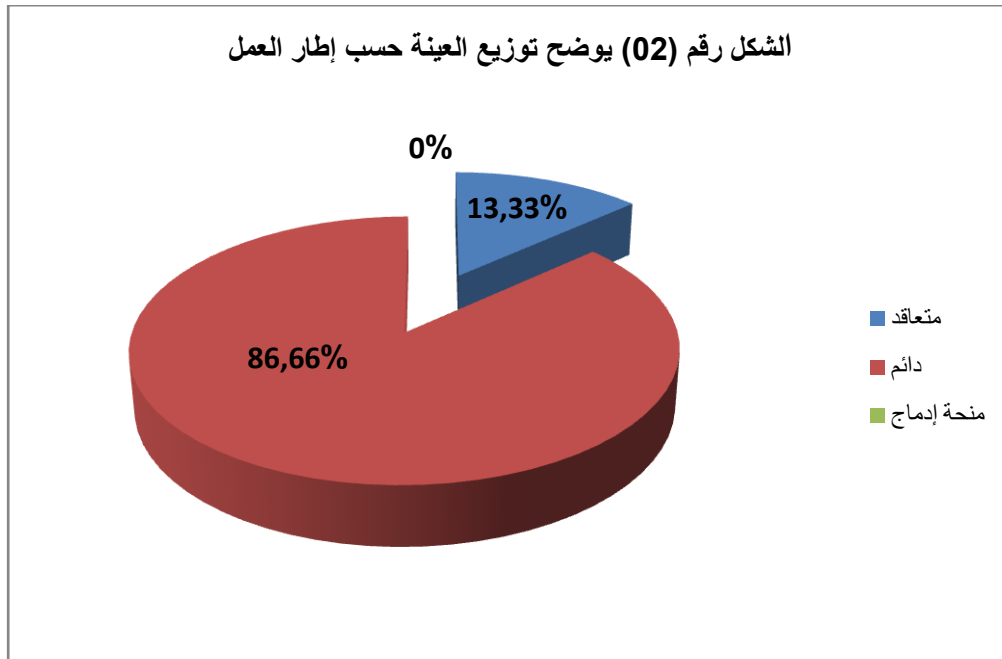
تتمثل خصائص العينة في :الجنس، السن ،المستوى التعليمي ،إطار العمل ،الأقدمية،منصب العمل ،وهذا ما توضحه الجداول التالية:

المجموع	إناث			ذكور			الجنس
	جامعي	ثانوي	متوسط	جامعي	ثانوي	متوسط	
العمر	78.57%	7.14%	0%	37,5%	18,75%	0%	34 - 24
21	11	1	0	6	3	0	
44 - 35	0%	7,14%	0%	12,5%	0%	0%	
3	0	1	0	2	0	0	
54 - 45	0%	0%	0%	6,25%	12,5%	0%	
3	0	0	0	1	2	0	
64 - 55	0%	0%	7,14%	6,25%	0%	6,25%	
3	0	0	1	1	0	1	
المجموع	78.57%	14,28%	7,14%	62,5%	31,25%	6,25%	
11		2	1	10	5	1	
% 100	14			16			
30							

- يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن أفراد العينة الذكور كانوا بنسبة ب 53,33 % حيث كانت فئتهم العمرية تتراوح ما بين 24\_ 34 بمستوى جامعي بنسبة 37,5 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب تواجد العنصر الذكوري، واعتماد المؤسسة على الفئة الشابة ذات مستوى تعليمي عالي وشهادات عليا ، أما عن أفراد العينة الإناث كانت الفئة العمرية الغالبة فيها ما بين 24 \_ 34 بنسبة 46,66 % وهي الفئة الشابة بمستوى تعليمي جامعي ، وهذا راجع إلى خروج المرأة للعمل في السنوات الأخيرة رغم طبيعة المؤسسة وعملها .

الجدول رقم (02) : يبين توزيع العينة حسب إطار العمل .

إطار العمل	التكرار	النسبة المئوية
متعاقد	4	% 13,33
دائم	26	% 86,66
منحة إدماج	00	% 00
المجموع	30	% 99,99



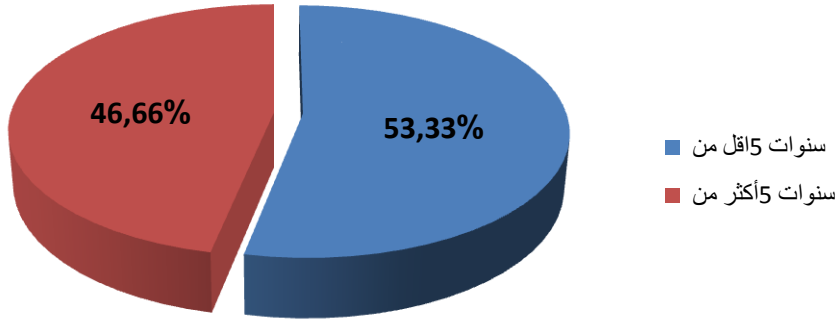
- نلاحظ أن عينة الدراسة تكونت من عمال دائمين قدرت نسبتهم بـ 86,66 % وبصيغة متعاقد قدرت نسبتهم بـ 13,33 % ونجد أنه لا يوجد عمال بصيغة منحة إدماج ويتضح مما سبق أن المؤسسة تعتمد على العمال الدائمين دون غيرهم من المتعاقدين ومنح الإدماج وهذا راجع لسياسة التوظيف بالمؤسسة لأن العامل الدائم يمد بكل ما لديه للمؤسسة وهذا لاستقراره في العمل .



الجدول رقم (03) : يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	53,33 %
أكثر من 5 سنوات	14	46,66 %
المجموع	30	99,99 %

الشكل رقم (03) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب الأقدمية

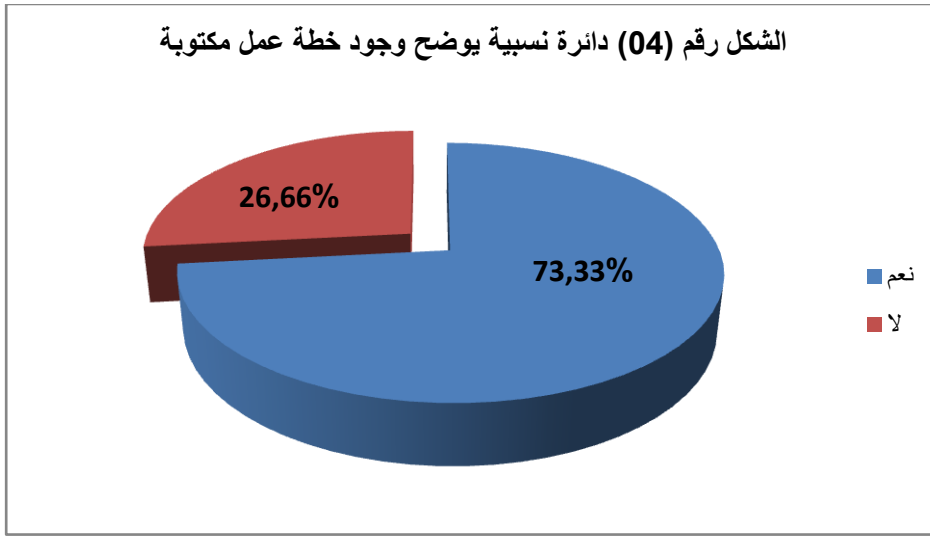


- نلاحظ من الجدول رقم (03) أن 53,33 % من العمال مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات ونسبة 46,66% تمثل عمال أكثر من 5 سنوات وهذا يدل على أن عمال عينة الدراسة حديثي الالتحاق بالمؤسسة وأن المؤسسة استفادت من موارد بشرية جديدة تتمتع بحراك وظيفي، ويعود ذلك إلى أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الشباب حيث قدرت بـ 70 % لذلك كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات .

## 2-1 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني :

الجدول رقم (04) : يبين وجود خطة عمل إستراتيجية في التسيير مكتوبة وموثقة .

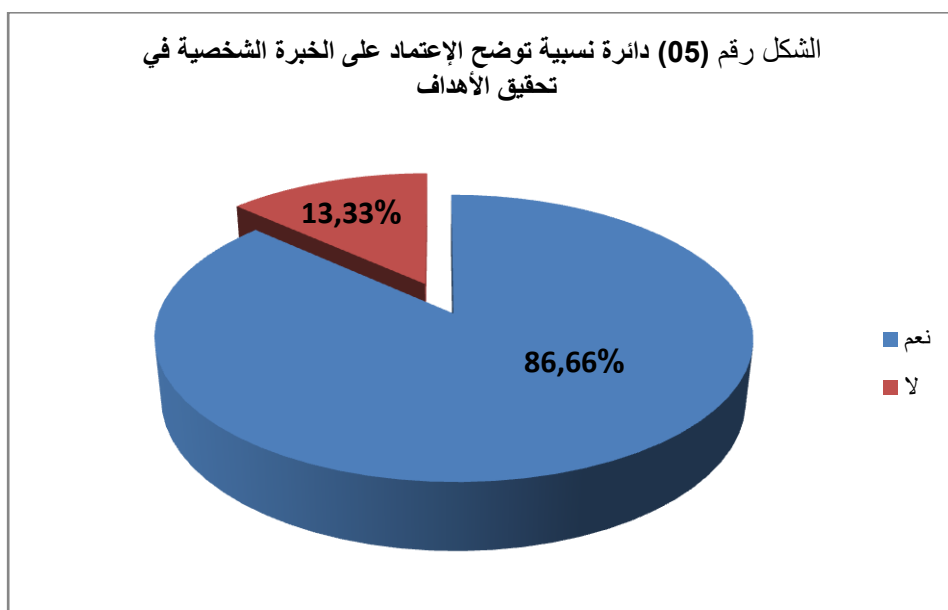
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 73,33
لا	08	% 26,66
المجموع	30	% 99,99



- يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين أجابوا بـ " نعم " بأن لدى مؤسستهم خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة حيث قدرت نسبتهم بـ 73,33 % وهذا دليل على أن المؤسسة تتبع تخطيط إستراتيجي تشارك العمال فيه ،أما الذين أجابوا بـ " لا " كانت نسبتهم 26,66% وهذا دليل على أنهم غير مطلعين على هذه الخطط الإستراتيجية للمؤسسة أو غير مهتمين بالإطلاع عليها .

الجدول رقم (05): يبين الاعتماد على الخبرة الشخصية تساعد في تحقيق الأهداف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86,66%
لا	04	13,33%
المجموع	30	99,99%

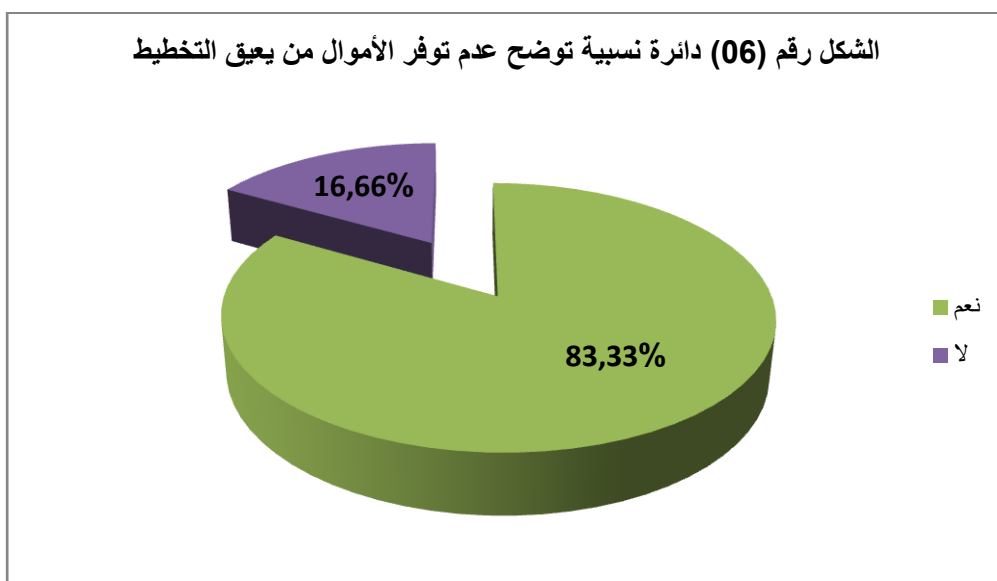


من إعداد الطلبة .

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين أقرروا بأن الاعتماد على الخبرة الشخصية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 86,66 % وهذا دليل على أن غالبية العمال يعتمدون على خبرتهم الشخصية للوصول إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وأن المؤسسة تشجع الإبداع والابتكار ، أما نسبة المجيبين بـ " لا " قدرت بـ 13,33 % .

الجدول رقم (06) : يبين أن عدم توفر الأموال اللازمة يعيق عملية التخطيط

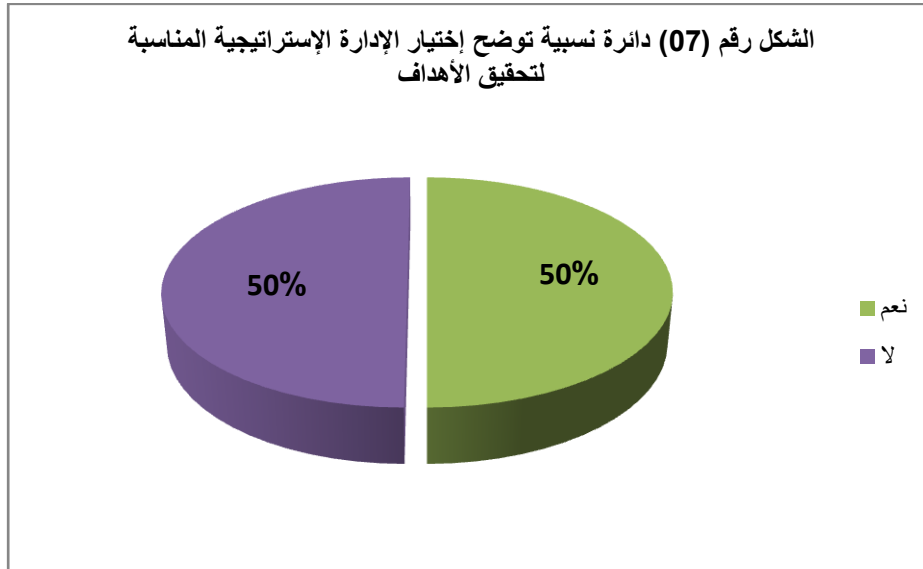
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 83,33
لا	05	% 16,66
المجموع	30	% 99,99



- يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين يعتبرون عدم توفير الأموال اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي تعتبر من معوقات وظيفة التخطيط وكانت نسبتهم 83,33 % ، أما الذين لا يعتبرونها معيق كانت نسبتهم تقدر بـ 16,66 % وهذا راجع إلى أن الأموال ليست هي العنصر الوحيد لعملية التخطيط فهناك عناصر أخرى تعتمد عليها .

الجدول رقم (07): يبين أن اختيار الإدارة للإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها

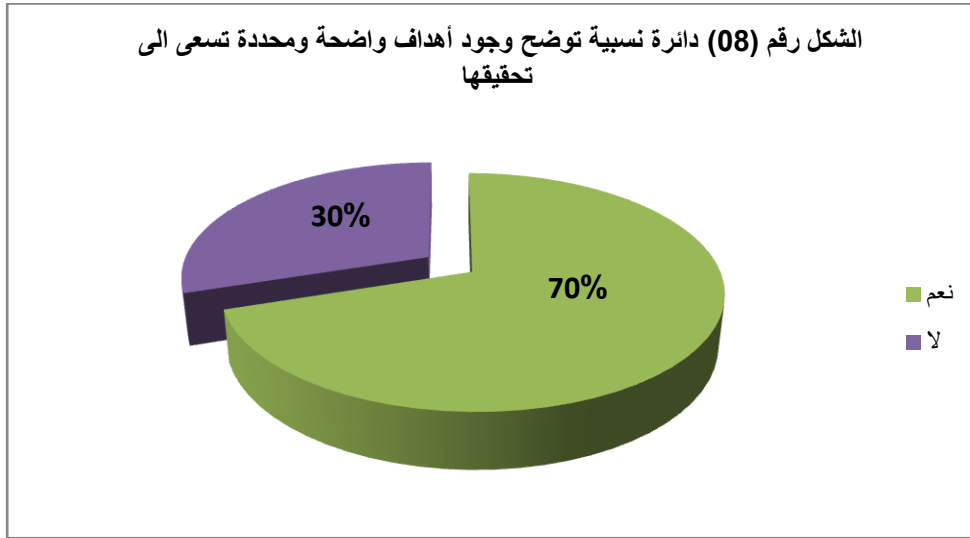
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50 %
لا	15	50 %
المجموع	30	100 %



- يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن المجيبين الذين أقروا بأن الإدارة تختار إستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا كانت نسبتهم بـ 50 % والمجيبين بـ "لا" قدرت بـ 50% حيث نلاحظ تساوي في الإجابات وهذا دليل على أن بعض العمال لديهم علم بإستراتيجية الإدارة والبعض الآخر ليس لديهم علم وهذا راجع إلى أنهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة .

الجدول رقم (08): يبين وجود أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة لتحقيقها

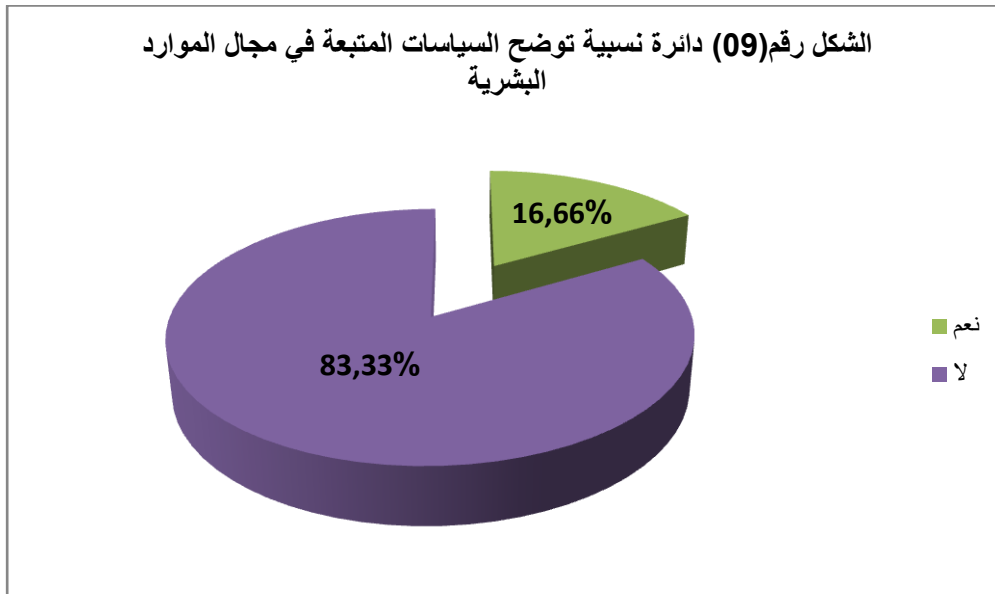
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70 %
لا	09	30 %
المجموع	30	100 %



- من خلال الجدول تبين لنا أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن هناك أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فقدرت نسبتهم بـ 70% وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (04) التي تدل على وجود خطة إستراتيجية مكتوبة بينما قدرت نسبة المجيبين بـ "لا" بـ 30% ويرجع ذلك عدم إطلاعهم على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أو أنها غير واضحة في أذهانهم .

الجدول رقم (09): يبين وضوح السياسات التي تتبعها المؤسسة في مجال الموارد البشرية

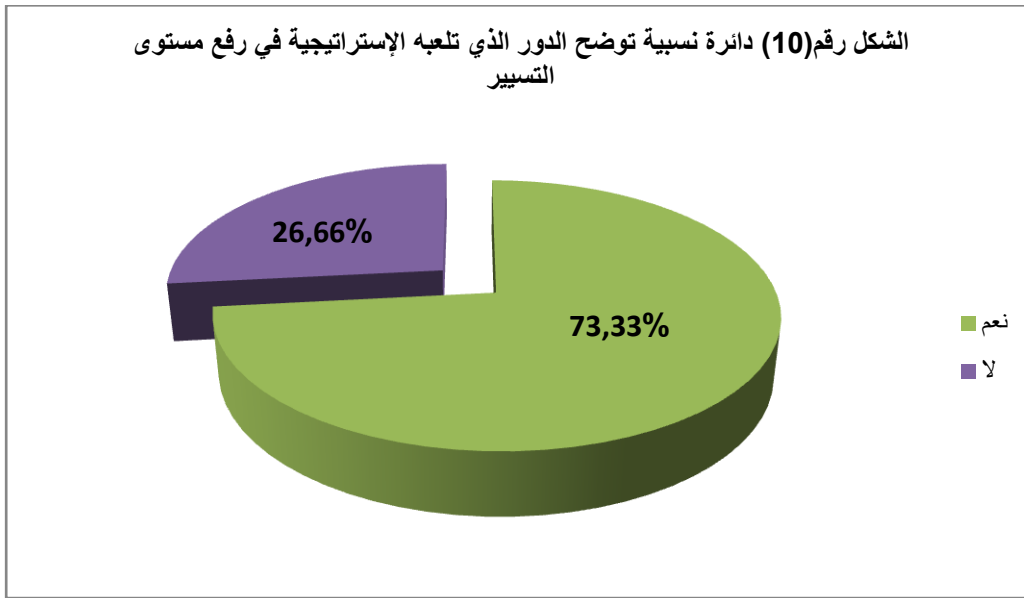
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	% 16,66
لا	25	% 83,33
المجموع	30	% 99,99



على ضوء الجدول رقم ( 09 ) فإننا نرى ما نسبته 83,33% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" بأن السياسات التي تتبعها الإدارة في مجال الموارد البشرية غير واضحة في أذهان جميع العاملين مما لا يساعدهم ولا يضمن لهم تنفيذ الأهداف وهذا راجع إلى أن العاملين على دراية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة ولكن ليسوا على علم بإستراتيجية الموارد البشرية ، بينما الذين أجابوا بـ " نعم " قدرت نسبتهم بـ 16,66% وربما يرجع هذا إلى أنهم يعملون في مجال الموارد البشرية أو يحتلون مراكز عليا في التنظيم .

الجدول رقم ( 10 ) : يبين الدور الذي تلعبه الإستراتيجية في رفع مستوى التسيير

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 73,33
لا	08	% 26,66
المجموع	30	% 99,99

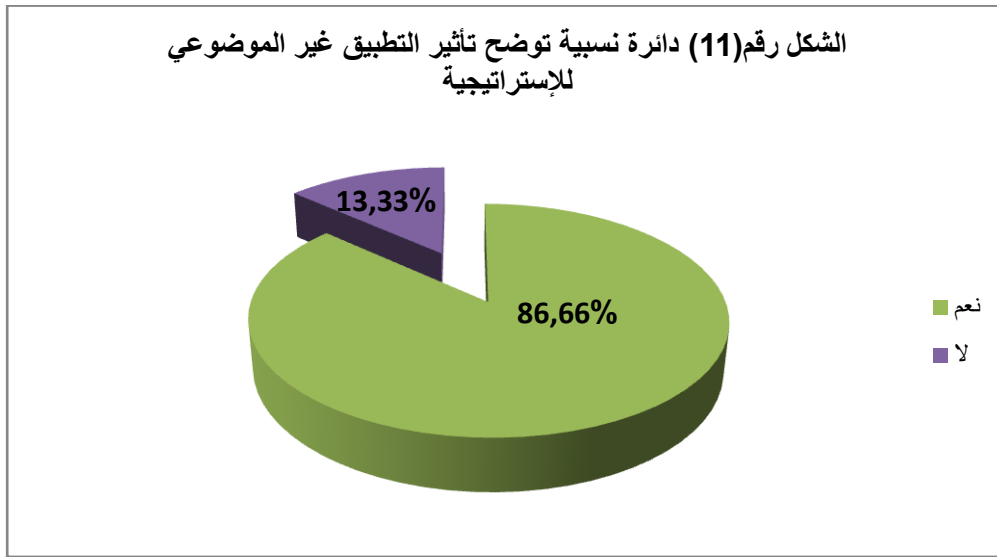


- إذا تمعنا للجدول رقم (10) نجد أن نسبة المجيبون بـ " نعم " 73,33 % على الفقرة رقم 10 وهذا دليل على أن العاملين لديهم وعي بالدور الذي تلعبه المؤسسة في رفع مستوى التسيير، أما المجيبين بـ " لا " قدرت نسبتهم بـ 26,66 % وهذا يرجع إلى أنهم يرون بأن الإستراتيجية ليست فعالة في رفع مستوى التسيير .



الجدول رقم (11) : يبين تأثير التطبيق غير الموضوعي لإستراتيجية التخطيط

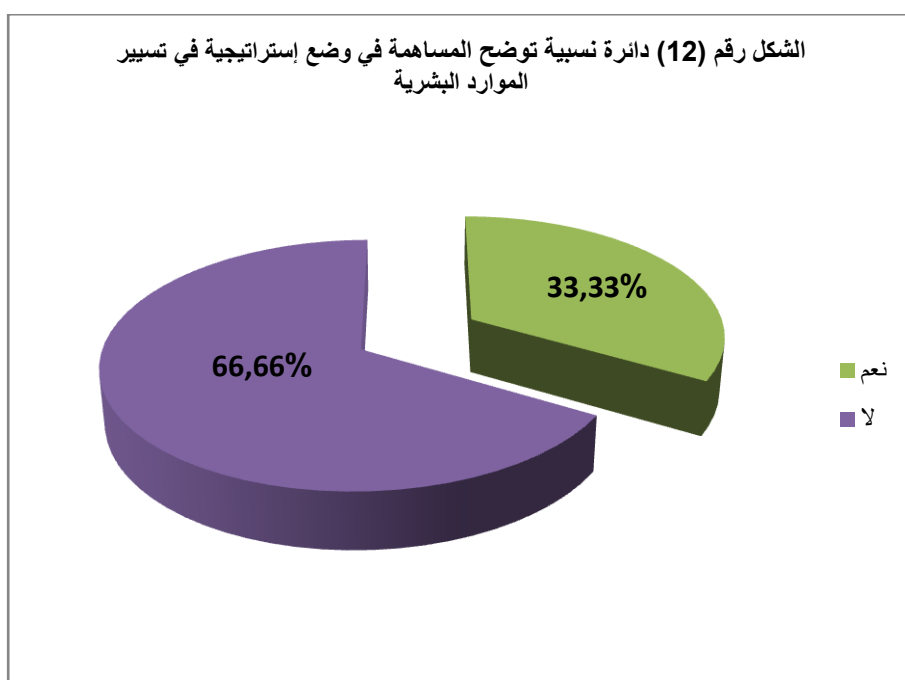
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	% 86,66
لا	04	% 13,33
المجموع	30	% 99,99



من خلال الجدول يتضح أن الإجابات بـ " نعم " قدرت بـ 86,66 % في أن التطبيق غير الموضوعي لإستراتيجية التخطيط يؤثر على فعاليتها وهذا دليل على أن أي خلل في التطبيق يؤدي إلى خلل في الفعالية وهذا ما قام عليه المدخل النظري (مدخل الموارد البشرية ) وهو وضع برامج وممارسات الموارد البشرية لتحقيق و تنفيذ التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والذي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم، وكانت الإجابة في البديل " لا " بنسبة 13,33 % .

الجدول رقم (12) : يبين المساهمة في وضع إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية

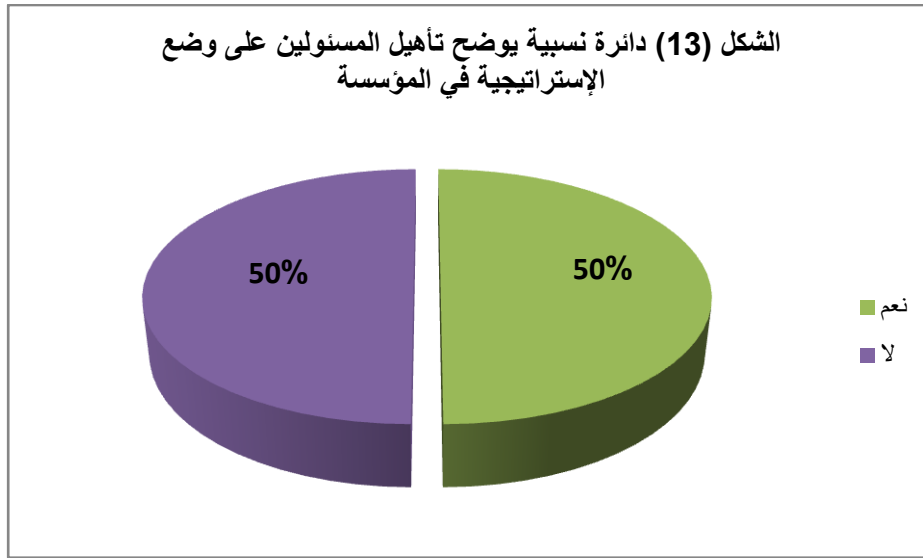
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 33,33	10	نعم
% 66,66	20	لا
% 99,99	30	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين لا يساهمون في وضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية قدرت نسبتهم بـ 66,66 % وهذا دليل على أنهم عمال إداريين عاديين ، أما المجيبين بـ " نعم " قدرت بـ 33,33 % وهذا ما يوضح أنهم من المسؤولين على وضع إستراتيجية التسيير بالمؤسسة ، وهذا ما أكدته مدخل الموارد البشرية في التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.

الجدول رقم(13): يبين تأهيل المسؤولين على وضع الإستراتيجية في المؤسسة

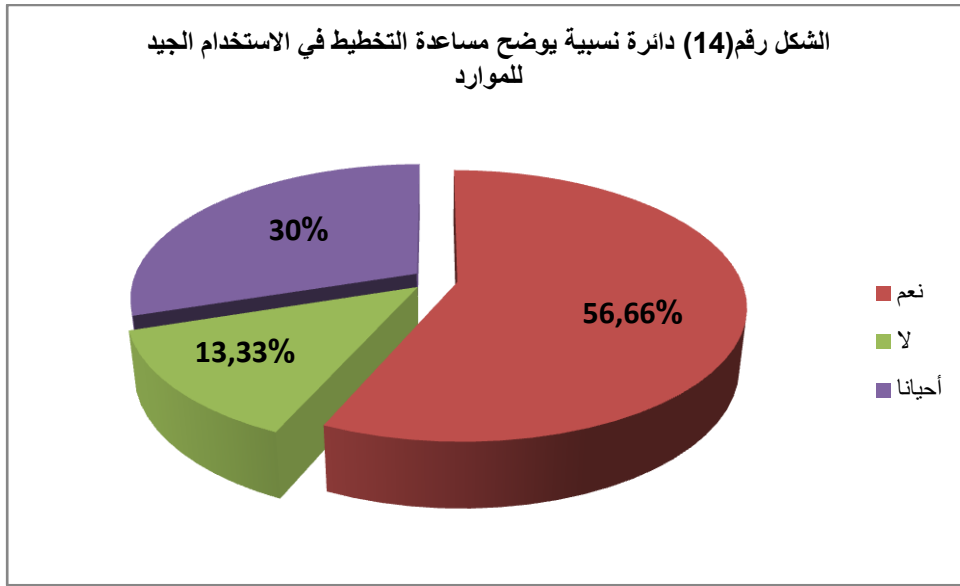
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 50
لا	15	% 50
المجموع	30	% 100



- من خلال الجدول نجد أن نسبة 50 % أجابوا بـ " لا" وكانت 50 % أجابوا بـ " نعم" حيث كانت الإجابات نسبهم متساوية وهذا يدل على أن بعض العاملين طبقت المؤسسة عليهم برامج تكوينية و تأهيلية لوضع الإستراتيجية بالمؤسسة والبعض الأخر لم يحظوا بتكوين حسب طبيعة المنصب لا يستدعي التكوين ، وأن وظائفهم غير مسؤولة على التخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم (14) : يبين مساعدة التخطيط في الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 56,66
لا	04	% 13,33
أحيانا	09	% 30
المجموع	30	% 99,99

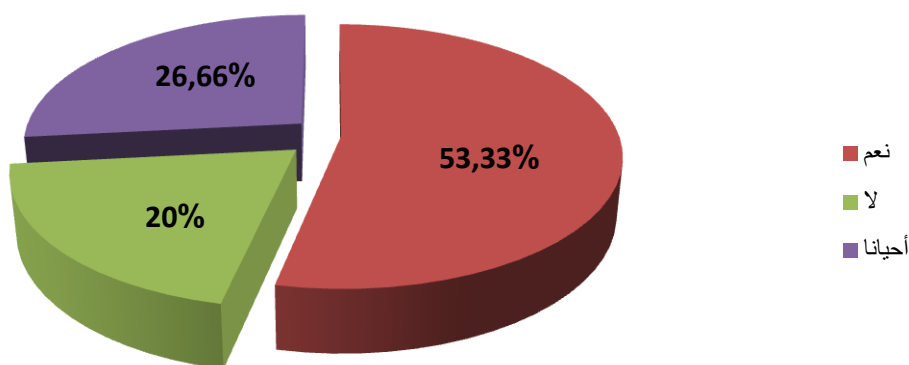


- يتبين من خلال الجدول أن العينة تميزت بأن نسبة المجيبين فيها بـ " نعم " بأن التخطيط يساعد في الاستخدام الجيد للموارد المادية والبشرية حيث قدرت نسبتهم بـ 56,66 % وهذا دليل على أنهم يدركون معنى التخطيط الجيد للموارد وتجنبهم الوقوع في الأخطاء ، أما الذين أقرروا بـ " أحيانا " قدرت نسبتهم بـ 30 % أما المجيبين بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 13,33 % .

الجدول رقم (15) : يبين أن التخطيط يوصل إلى اتخاذ القرارات الصحيحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53,33 %
لا	06	20 %
أحيانا	08	26,66 %
المجموع	30	99,99 %

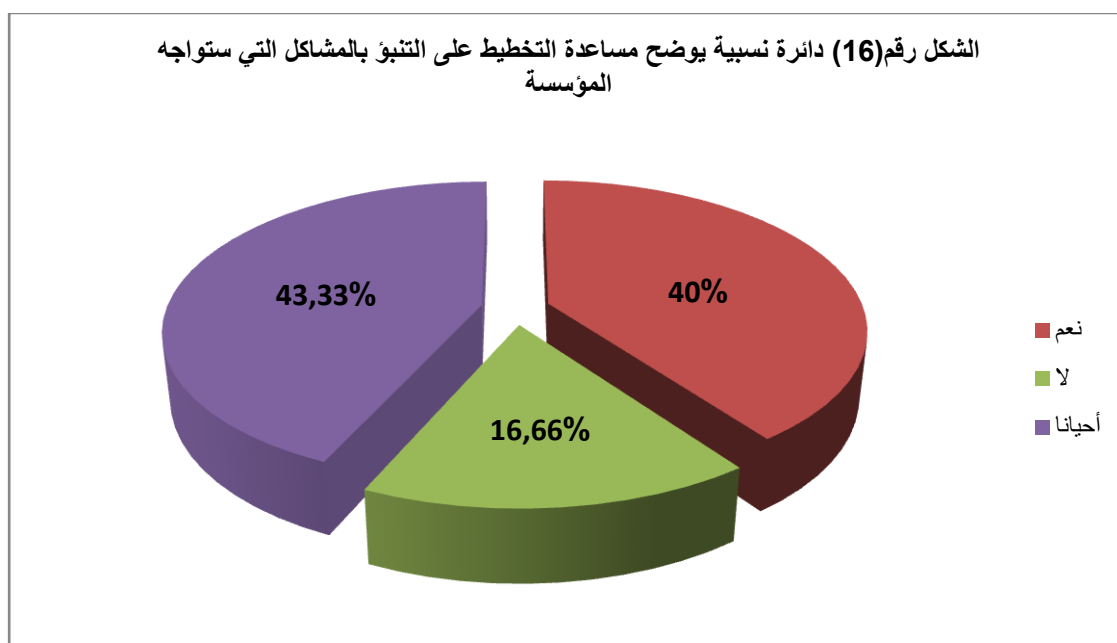
الشكل رقم (15) دائرة نسبية توضح أن التخطيط يوصل اتخاذ قرارات صحيحة



- إن المتمعن إلى الجدول أعلاه نجد أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بان التخطيط يوصلهم إلى اتخاذ القرارات الصحيحة قدرت نسبتهم بـ 53,33 % وهذا يدل على أن اعتمادهم على التخطيط يكون قائما على التنبؤ ووضع خطط سابقة هذا يوصلهم إلى قرار صحيح أو موقفي أما الذين أجابوا بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 20 % وأما الذين أجابوا بـ "أحيانا" قدرت نسبتهم بـ 26,66% كانت الإجابات متقاربة.

الجدول رقم (16) : يبين مساعدة التخطيط على التنبؤ بالمشاكل التي ستواجه المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40 %
لا	05	16.66 %
أحيانا	13	43.33 %
المجموع	30	99,99 %

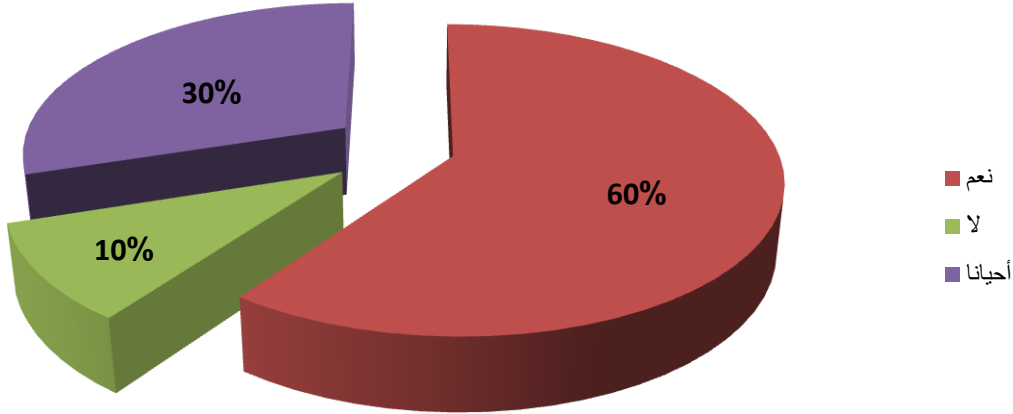


- في إطار تحليل الجدول رقم (16) نرى أن نسبة الأفراد المجيبين على أن التخطيط يساعد على التنبؤ بالمشاكل التي ستواجه المؤسسة بـ "أحيانا" والبديل " نعم" كانا متقاربان إلى حد كبير حيث كانت نسبة البديل أحيانا 43,33 % ونسبة البديل "نعم" 40 % وهذا ما يفسر أن التخطيط يساعد العمال على التعامل مع المشاكل والعراقيل التي تواجههم وإمكانية التنبؤ بها مستقبلا لتفاديها وبذلك تكون المؤسسة مستعد لحل هذه المشاكل كما يساهم التخطيط في توسيع دائرة المعارف والخطط بالمؤسسة ، أما عن نسبة المجيبين بـ "لا" كانت 16,66 % .

الجدول رقم (17) : يبين وضع خطط قبل إنجاز الأعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60 %
لا	03	10 %
أحيانا	09	30 %
المجموع	30	100 %

الشكل رقم (17) دائرة نسبية توضح وضع الخطط قبل إنجاز الأعمال

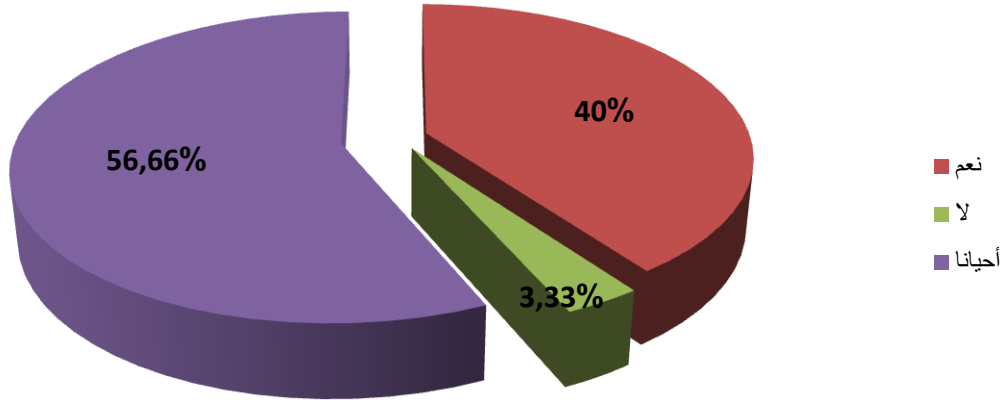


- من هذا الجدول نرى أن نسبة المجيبين على وضع خطط قبل إنجاز الأعمال أغلبيتهم كانت إجابتهم بـ " نعم" وقدرت نسبتهم بـ 60 % وهذا دليل على أنهم يتبعون إستراتيجية التخطيط لأنها توصلهم إلى اتخاذ القرارات الصحيحة وتجنبهم الوقوع في المشاكل وهذا ما أكدته الفقرة رقم (15) بنسبة 53,33 % أما الذين أجابوا بـ "أحيانا" قدرت نسبتهم بـ 30 % وهذا دليل على أنهم لا يعتمدون التخطيط في كافة الأعمال وبذلك الأعمال الروتينية لا يقوم بوضع لها خطط قبل إنجازها ، أما نسبة المجيبين بـ " لا " قدرت نسبتهم بـ 10 % .

الجدول رقم (18) : يبين نتائج الخطط التي يقومون بها قبل إنجاز الأعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40 %
لا	01	3,33 %
أحيانا	17	56,66 %
المجموع	30	99,99 %

الشكل رقم (18) دائرة نسبية يوضح نتائج الخطط قبل إنجاز الأعمال



- من خلال معطيات الجدول رقم ( 18 ) نلاحظ أن أفراد العينة المجيبين على أن تكون نتائج الخطط التي يقوم بها قبل الشروع في إنجاز الأعمال إيجابية فكانت معظم الإجابات بـ "أحيانا " حيث قدرت نسبتهم بـ 56,66 % وذلك يعود إلى أنه خطط حسب المعطيات المتاحة والظروف الملائمة ودراسة الخطط بصورة جيدة حسب ما يراد تنفيذه ، أما نسبة المجيبين بـ " نعم " قدرت نسبتهم بـ 40 % وهذا دليل على أنهم يخططون للإيجاب لا للسلب وخططهم مدروسة لغاية وهدف محددين ، وأما نسبة المجيبين بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 3,33 % وهذا دليل على أن خطته تبوء بالفشل .

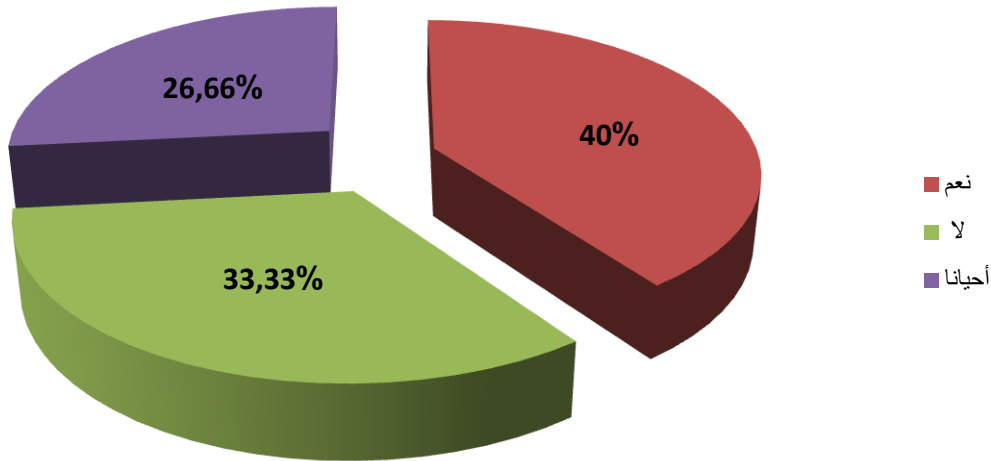


الجدول رقم (19) : يبين وجود اهتمام تحض به إستراتيجية التخطيط في تسييرها للموارد

البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40 %
لا	10	33,33 %
أحيانا	08	26,66 %
المجموع	30	99,99 %

الشكل رقم (19) دائرة نسبية يوضح وجود إهتمام لإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد

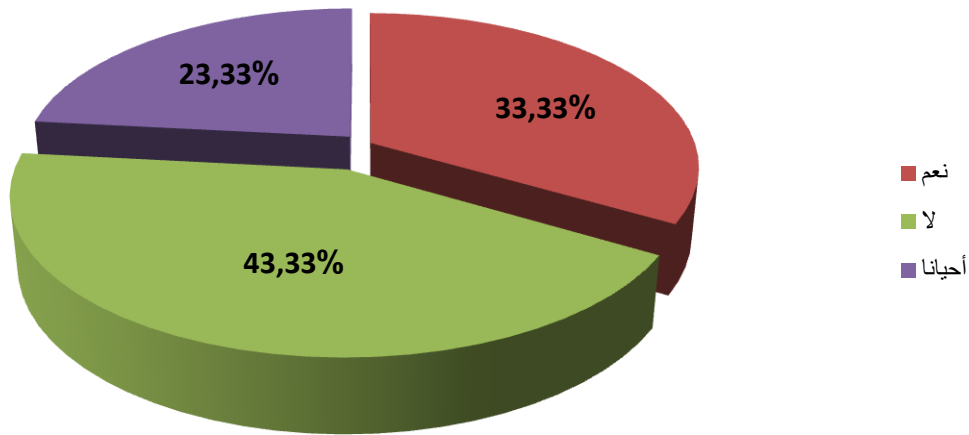


- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة المجيبين على أن إستراتيجية التخطيط تحض باهتمام كبير في تسييرها للموارد البشرية فكانت الإجابة بـ " نعم" بنسبة 40% وهذا مادلت عليه الفقرة رقم 12 في أنها تلعب دور في رفع مستوى التسيير فهي تدعم هذه الإجابة ، أما نسبة المجيبين بـ " لا" كانت نسبتهم 33,33 % أما نسبة المجيبين بـ " أحيانا" كانت 26,66 % .

الجدول رقم (20) : يبين اهتمام المسؤولين بالتخطيط الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 33,33
لا	13	% 43,33
أحيانا	07	% 23,33
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (20) دائرة نسبية يوضح إهتمام المسؤولين بالتخطيط الإستراتيجي في التسيير

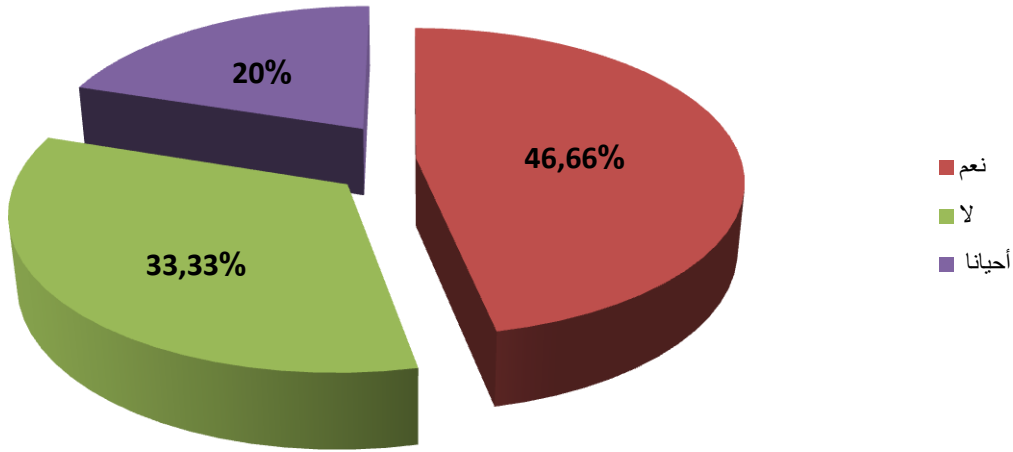


- من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 43,33 % أجابوا بـ " لا " أن المسؤولين لا يهتمون بالتخطيط الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية وهذا راجع إلى أن المسؤولين على وظيفة التخطيط لا يهتمون بهذه العملية كما ينبغي ، ونسبة 33,33 % أجابوا بـ "نعم" وهذا يوضح أن هناك اهتمام من طرف أفراد آخرين ، أما عن المجيبين بـ "أحيانا" فكانت نسبتهم 23,33 % .

الجدول رقم (21) : يبين كفاءة المسؤولين على وضع الإستراتيجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 46,66
لا	10	% 33,33
أحيانا	06	% 20
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم(21)دائرة نسبية يوضح كفاءة المسؤولين على وضع الإستراتيجية



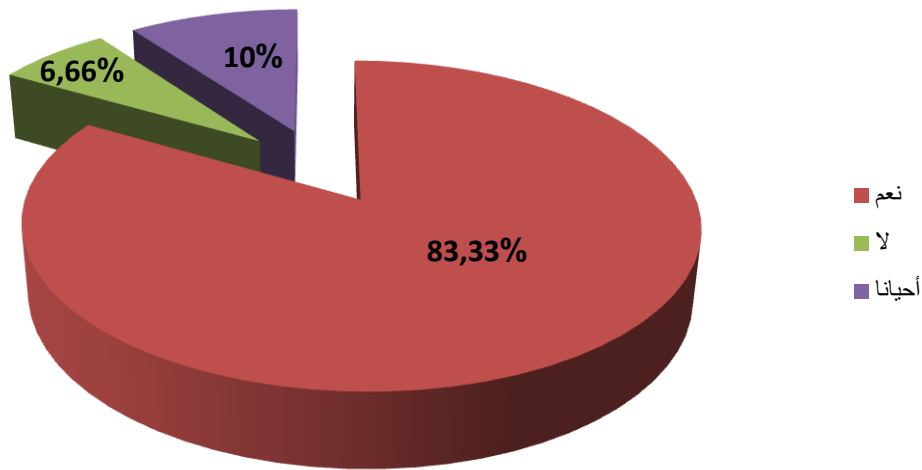
- من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن المسؤولين على وضع الإستراتيجية غير أكفاء فكانت نسبة البديل " نعم " % 46,66 وهذا دليل على أن المؤسسة لا تضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعدم اختيار المؤسسة للمسيرين المناسبين . أما نسبة المجيبين بـ "لا" كانت % 33,33 وهذا راجع إلى أنهم من الأفراد المسؤولين على الإستراتيجية ، أما نسبة المجيبين بـ " أحيانا" كانت مقارنة للبديل الأخر فكانت النسبة % 20 .

الجدول رقم (22) : يبين مساهمة التخطيط الجيد في رفع مكانة إستراتيجية التخطيط في

### تسيير الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 83,33
لا	02	% 6,66
أحيانا	03	% 10
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (22) دائرة نسبية يوضح مساهمة التخطيط الجيد في رفع مكانة تسيير الموارد البشرية

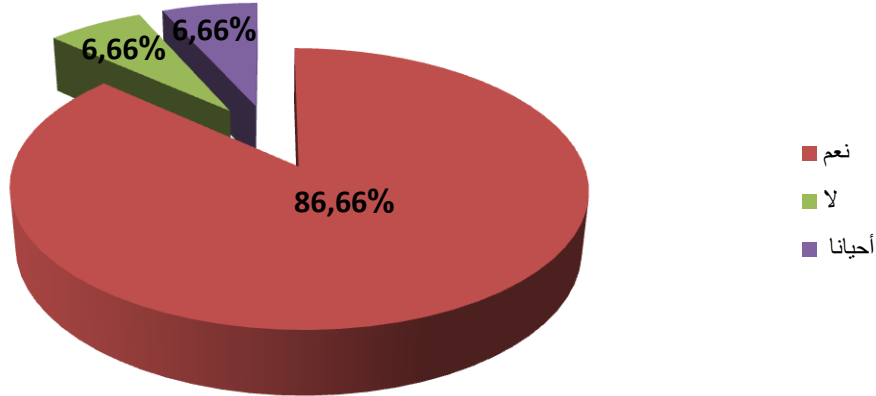


- نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أعلى نسبة ممن أجابوا أن التخطيط الجيد يساهم في رفع مكانة الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية وقدرت نسبتهم بـ 83,33 % وهذا دليل على أهمية التخطيط الجيد وما يعود به على رفع مكانة الإستراتيجية والذي يرفع من مستوى التسيير ، والمجيبين بـ " أحيانا" قدرت نسبتهم بـ 10 % ، أما المجيبين بـ " لا " قدرت نسبتهم بـ 6,66 % .

الجدول رقم (23) : يبين أهمية إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	% 86,66
لا	02	% 6,66
أحيانا	02	% 6,66
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (23) دائرة نسبية يوضح أهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية



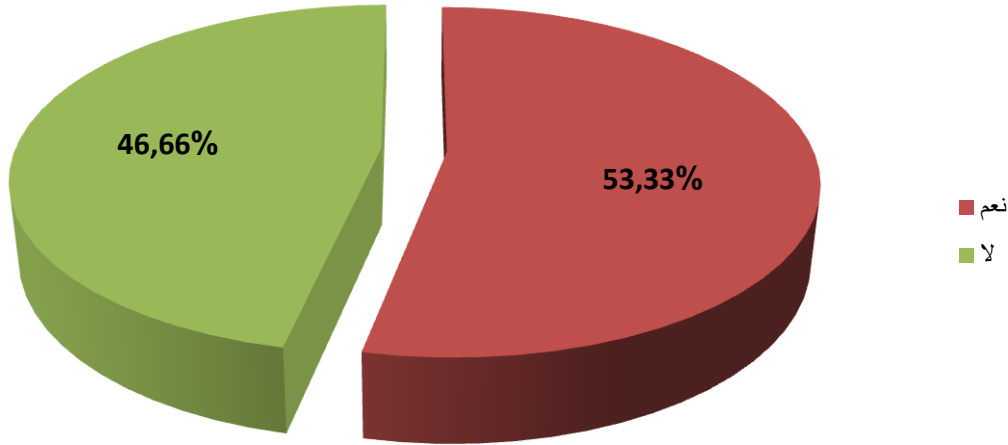
- يتضح من خلال الجدول رقم ( 23 ) أن حصة الأسد كانت للإجابة " نعم" حول إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية أهمية في المؤسسة الاقتصادية فكانت النسبة 86,66 وهذا راجع إلى أن المؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى وأنها تتبنى إستراتيجية التخطيط إذ تلعب هذه الإستراتيجية دور كبير في المؤسسة عموما والمؤسسة الاقتصادية خصوصا ، كما نجد أن المبحوثين أجابوا عن البديل "لا" و" أحيانا " بنفس النسبة وكانت 6,66 % .

4-1 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الرابع :

الجدول رقم (24) : يبين التوقع بطلب موارد جديدة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 53,33
لا	14	% 46,66
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (24) دائرة نسبية يوضح التوقع بطلب موارد بشرية جديدة بالمؤسسة

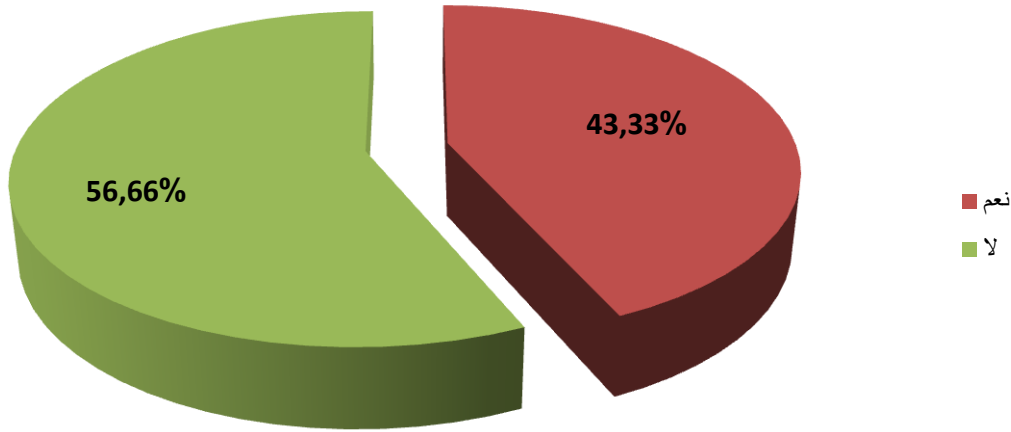


- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المجيبين عن البديل " نعم" قدرت بـ 53,33 % مما يوضح أن يتوقع بطلب موارد جديدة بالمؤسسة وذلك بالاستعانة بوكالة التشغيل والعروض المقدمة للمؤسسة وهذا دليل على وجود تخطيط الموارد البشرية من خلال ما هو موجود وتحديد النقائص ، أما نسبة المجيبين بـ " لا" قدرت بـ 46,66 % .

الجدول رقم (25) : يبين تخطيط الموارد البشرية بمراعاة العجز أو النقص في العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 43.33
لا	17	% 56.66
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (25) دائرة نسبية يوضح تخطيط الموارد البشرية بمراعاة العجز

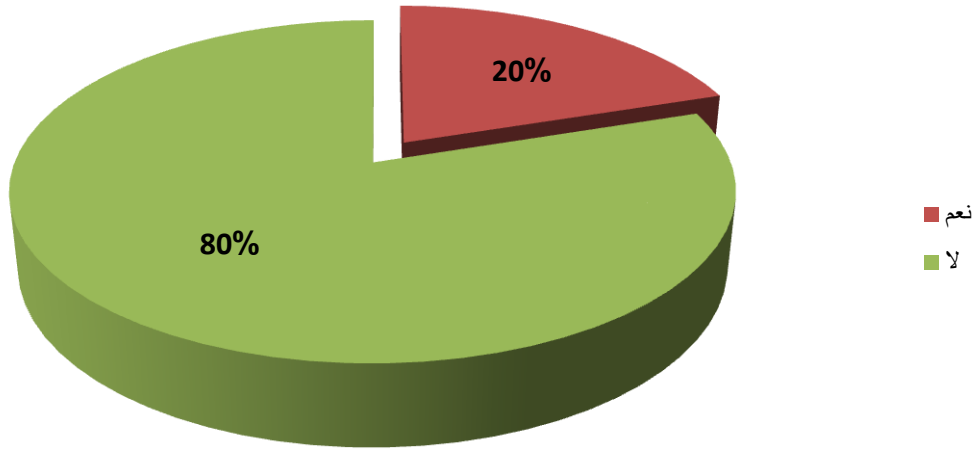


- في إطار تحليل الجدول رقم (25) يتضح أن أفراد العينة الذين أقرروا بأن المؤسسة تتم بالتخطيط الموارد البشرية بمراعاة العجز أو النقص في العاملين قدرت نسبتهم بـ 43,33 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة معرضة لنقص عدد العمال في أي لحظة بسبب فصل أو مرض أو إقالة عامل وغيرها من الأسباب الأخرى لدى فإن المؤسسة تجد نفسها مطالبة بتوفير اليد العاملة ، أما نسبة المجيبين بـ " لا " قدرت بـ 56,66 % وهذا راجع إلى عامل المحسوبية .

الجدول رقم (26): يبين اعتماد عملية التخطيط بالمؤسسة على وظيفة الاستقطاب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	% 20
لا	24	% 80
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (26) دائرة نسبية يوضح اعتماد التخطيط على وظيفة الاستقطاب



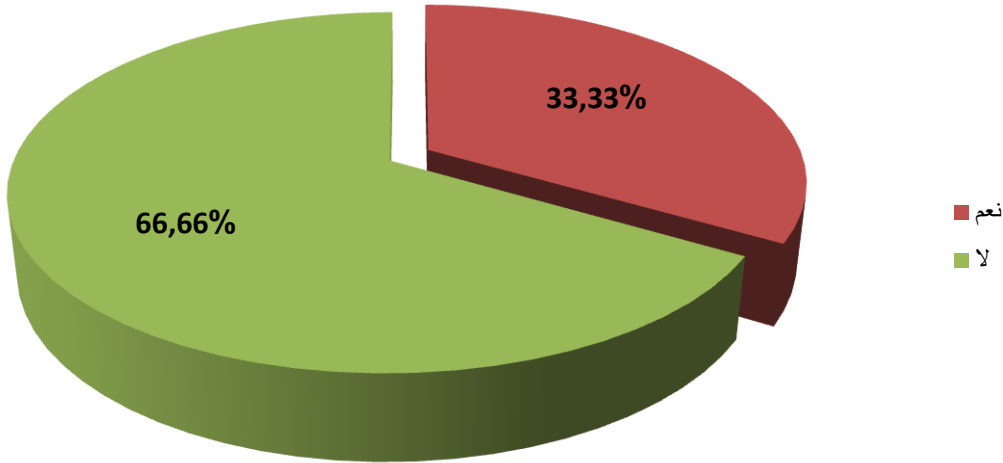
- من خلال معطيات الجدول رقم (26) يتضح أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد عملية التخطيط على وظيفة الاستقطاب حيث كانت النسبة 80 % أي الأغلبية الساحقة وهذا يعكس أن المؤسسة لا تتخذ الإجراءات اللازمة لجذب العمالة وأن القائمون على هذه الوظيفة لا يطلعون على خطة الموارد البشرية الكمية منها و النوعية وذلك راجع إلى عدة أسباب منها ضعف جهاز المراقبة ودخول عامل المحسوبية وطبيعة النظام القيادي ، أما عن نسبة المجيبين بـ " نعم " كانت 20 % وهذا دليل على أنهم يشاركون في عملية الجذب .



الجدول رقم (27) : يبين تكوين العمال الجدد ضمن تخطيط الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 33,33
لا	20	% 66,66
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (27) دائرة نسبية يوضح تكوين العمال الجدد ضمن تخطيط الموارد البشرية

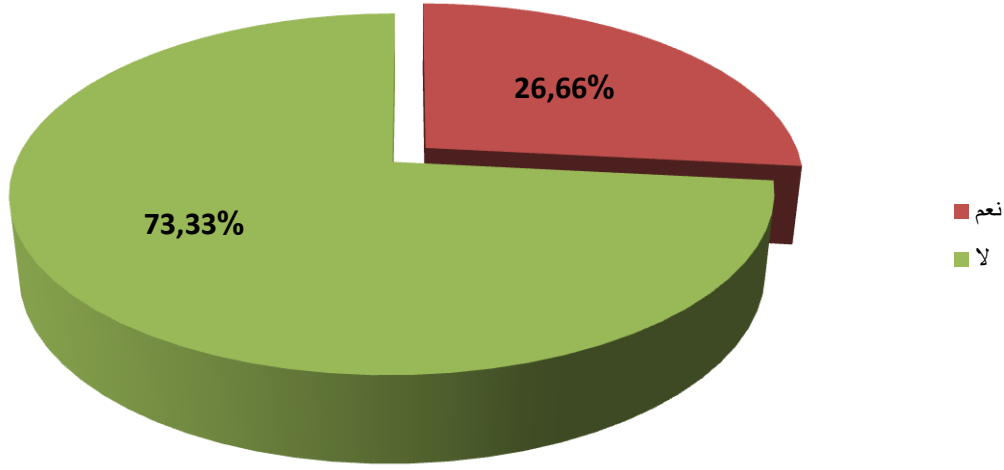


- إذا تمعنا الجدول رقم ( 27 ) نجد أن نسبة الأفراد المجيبين بأن المؤسسة لا تأخذ تكوين العمال الجدد ضمن تخطيط الموارد البشرية كانت 66,66 % وهذا دليل على إن المؤسسة توظف العمال الأكفاء فهي بذلك لا تقوم بتكوينها فهي توفر الوقت والجهد فهي تسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، أما الذين أجابوا بـ "نعم" قدرت نسبتهم بـ 33,33 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة طبقت عليهم برامج تكوينية .

الجدول رقم (28) : يبين اعتماد عملية تخطيط الموارد البشرية على نظام الحوافز بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	% 26,66
لا	22	% 73,33
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (28) دائرة نسبية يوضح اعتماد عملية تخطيط الموارد البشرية على نظام الحوافز

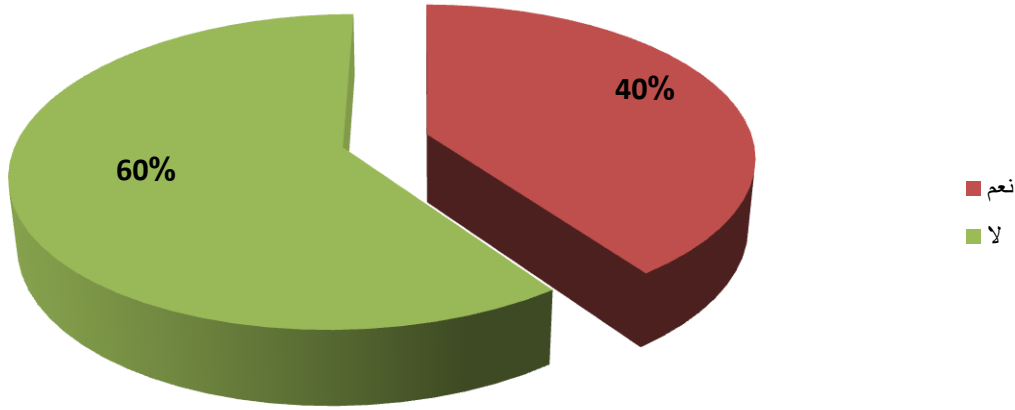


- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم حول أن المؤسسة تعتمد في عملية تخطيط الموارد البشرية على برامج تحفيزية فكانت الأغلبية منها بـ "لا" بنسبة 73,33 % وهذا دليل على انخفاض معدل التحفيز في المؤسسة فهي بذلك لا تتبع أسلوب الإغراء في عملية تخطيط الموارد البشرية وكون الموظفين حديثي الالتحاق بالمؤسسة ، وأما الذين أجابوا بـ " نعم " قدرت نسبتهم بـ 26,66 % .

الجدول رقم (29) : يبين أن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة تعتنى بتسيير الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40 %
لا	18	60 %
المجموع	30	100 %

الشكل رقم (29) دائرة نسبية يوضح الاستراتيجية المعتمدة تعتنى بتسيير الموارد البشرية

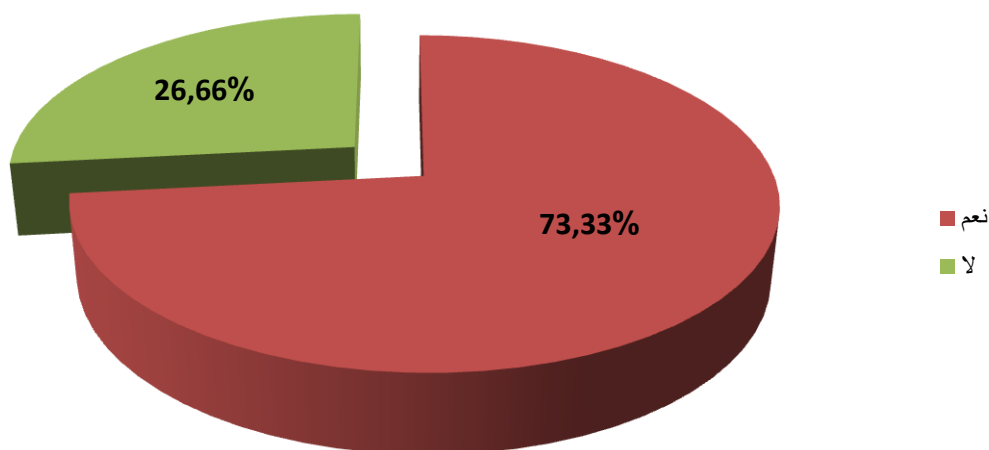


- يتضح من خلال الجدول رقم ( 29 ) أن أفراد العينة أجابوا بأن الإستراتيجية المعتمدة لا تعتنى بتسيير الموارد البشرية قدرت نسبتهم بـ 40 % وهذا دليل على أن المؤسسة هدفها الأول هو الربح فهي لا تهتم بتسيير الموارد البشرية أو تتبع الإستراتيجية التي تتلقاها من الشركة الأم ، أما نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" فكانت 60% وهذا راجع إلى أنهم يمكن أن يكونوا مسؤولين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ويرون أن الإستراتيجية المعتمدة تهتم بالموارد البشرية .

الجدول رقم (30) : يبين تأثير الوضع السيئ لإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية  
بالمؤسسة الاقتصادية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 73,33
لا	08	% 26,66
المجموع	30	% 99,99

الشكل رقم (30) دائرة نسبية يوضح تأثير الوضع السيئ للإستراتيجية في التسيير بالمؤسسة

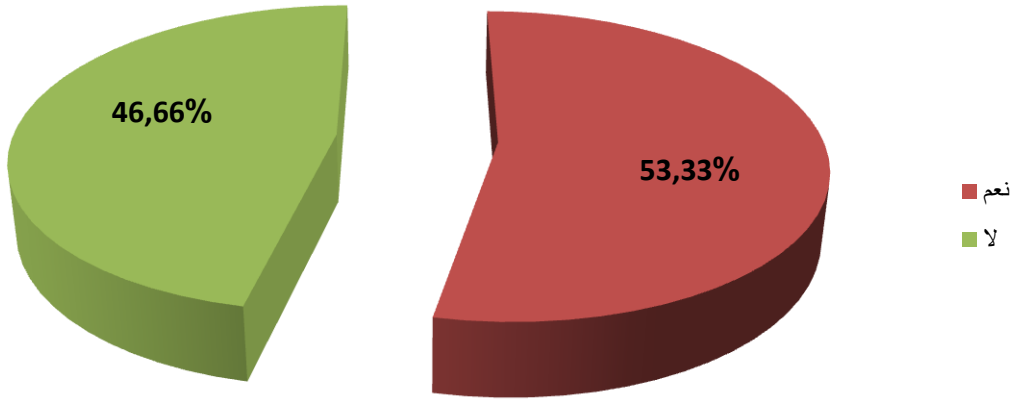


- بعد ملاحظة الجدول رقم (30) تبين لنا أن الوضع السيئ لإستراتيجية التخطيط يؤثر في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وهذا ما دلت عليه الإجابة " نعم " والتي قدرت نسبتها بـ 73,33 % وهي حصة الأسد وذلك راجع إلى أن إستراتيجية التخطيط في المؤسسة تعتبر وترا حساسا لذلك يجب مراعاة كافة الظروف المحيطة بها ، أما نسبة المجيبين بـ " لا " قدرت بـ 6,66 % .

الجدول رقم (31) : يبين قيام إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية على قوانين تحض  
بالتطبيق الجيد والموضوعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 53,33
لا	14	% 46,66
المجموع	30	% 99,99

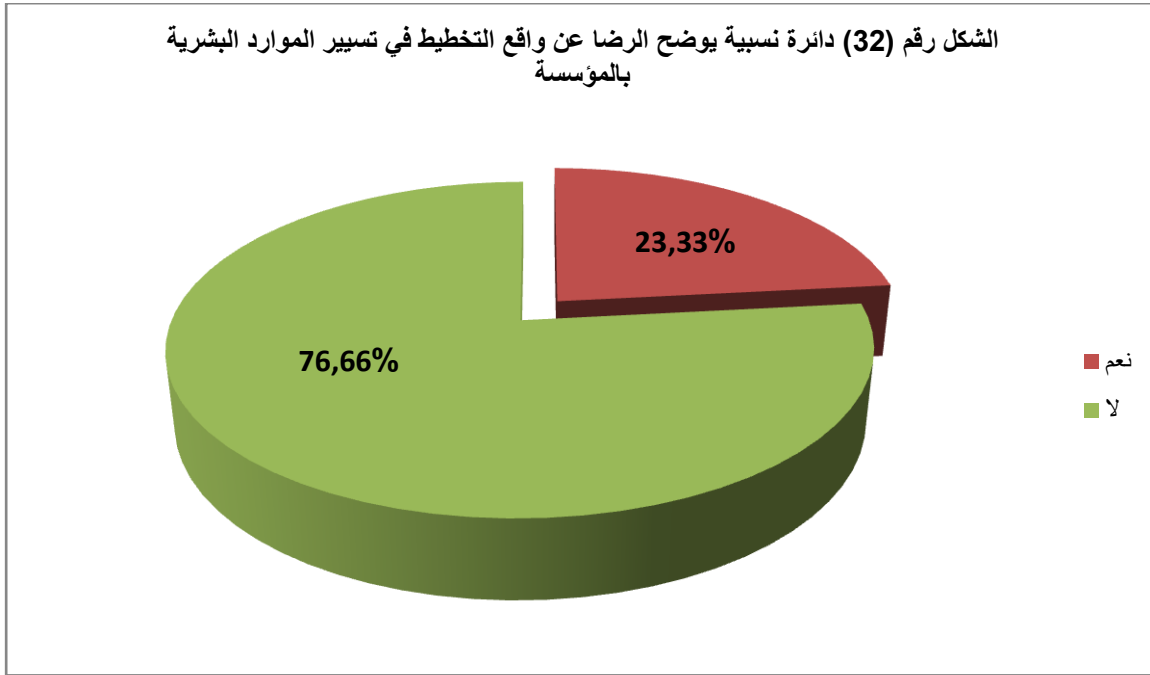
الشكل رقم (31) دائرة نسبية يوضح قيام الأستراتيجية على قوانين تحض بالتطبيق الموضوعي



- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة الذين أقرروا بأن التخطيط لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية يقوم على قوانين تحض بالتطبيق الجيد والموضوعي فكانت نسبة الذين أكدوا ذلك % 53,33 وهذا دليل على الاعتماد الكامل على تسيير الموارد البشرية والاعتناء بالموارد البشري بالمؤسسة كعنصر من عناصر الإنتاج ، بينما قدرت نسبة المجيبين بـ " لا " بـ % 46,66 .

الجدول رقم (32) : يبين مدى رضا العمال عن واقع التخطيط في تسيير الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	% 23,33
لا	23	% 76,66
المجموع	30	% 99,99



- بعد تمعننا للجدول رقم ( 32 ) وجدنا أن نسبة أفراد العينة الذين كانوا غير راضون عن واقع التخطيط في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بـ نسبة 23,33 % وهي أغلبية العمال وهذا دليل على عدم رضا العمال على إستراتيجية التخطيط وعدم مشاركتهم في وضع هذه الإستراتيجية وهذا ما أكدته الإجابة في الفقرة رقم ( 12 ) على عدم مساهمتهم في وضع الإستراتيجية حيث أنه يدل على انخفاض الروح المعنوية لدى العامل والرضا الوظيفي لديه ، أما عن نسبة الذين أجابوا بـ " نعم " قدرت بـ 76,66 % وهي مقارنة بالإجابة الأولى لا تعكس واقع المؤسسة .

## 2 - نتائج الدراسة .

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات المتعلقة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى استنتاجات

وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية :

### 1-2 نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

من خلال التساؤل الفرعي الأول الذي اقترحنه والمتمثل في : هل تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي على

أهداف مؤسسة نفضال ؟ توصلنا إلى :

\_ أن هناك تأثير لإستراتيجية التخطيط على أهداف المؤسسة، فهي بذلك تعمل بإستراتيجية واضحة

ومكتوبة وهذا ما يوضحه الجدول رقم ( 04 ) المتمثل في وجود خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة والتي

قدرت نسبتها بـ 73,33 % بالإضافة إلى وجود أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهذا

ما أكدته الفقرة رقم (08) بنسبة 70 % .

\_ أن للإستراتيجية دور مهم وفعال في تسيير الموارد البشرية ويعتمد ذلك على التطبيق الجيد والموضوعي

لها ، وتأهيل المسؤولين على وضعها وهذا ما أكدته الجدول رقم ( 11 ) بنسبة 86,66 % أن التطبيق غير

الموضوعي يؤثر على الإستراتيجية وفعاليتها ، والجدول رقم ( 13 ) في أن المؤسسة تأهل المسؤولين على

وضع الإستراتيجية بنسبة 50% .

\_ واتضح أن للإستراتيجية مسئولين على وضعها وليس كافة العاملين بالمؤسسة وهذا ما أكدته الفقرة رقم

(12) بنسبة 66,66 % في أن العامل يساهم في وضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية ، وبهذا يؤثر

التخطيط الإستراتيجي على أهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة التساؤل الفرعي الأول .

## 2-2 نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني :

من خلال التساؤل الفرعي الثاني الذي اقترحنه والمتمثل في : ما أهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفضال ؟ توصلنا إلى :

\_ أنه عند الاستخدام الجيد للموارد أثناء عملية التخطيط يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة ، وبالقيام بوضع الخطط قبل التنفيذ يضمن لها نتائج إيجابية وهذا ما دلت عليه الفقرة رقم ( 15 ) بنسبة 53,33 % .

\_ أن المؤسسة تولي اهتماما لإستراتيجية التخطيط في تسيير مواردها البشرية فالمسؤولين مهتمين وقادرين على صياغتها وهذا ما أكده الجدول رقم ( 21 ) مما يؤدي إلى رفع مكانتها في تسيير الموارد البشرية وهذا ما دلت عليه الفقرة ( 22 ) بنسبة 83,33 % والجدول رقم ( 23 ) بنسبة 86,66 % ، وبهذا للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية وهذا يؤكد صحة التساؤل الفرعي الثاني .

## 3-2 نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث :

من خلال التساؤل الفرعي الثالث الذي اقترحنه والمتمثل في : ما علاقة إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفضال؟ توصلنا إلى :

\_ لا يوجد هناك ارتباط وثيق بين وظيفة الاستقطاب بعملية التخطيط وهذا ما أكده الجدول رقم ( 26 ) بنسبة 80 % .

\_ أن تخطيط الموارد البشرية لا يراعي العجز أو النقص في العاملين .

\_ أن المؤسسة لا تعد تكوينات للعاملين ضمن تخطيطها للموارد البشرية ، وهذا ما دل عليه الجدول رقم ( 28 ) بنسبة 73,33 % .

\_ أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز في عملية تخطيط الموارد البشرية ، فبهذا توصلنا إلى عدم صحة التساؤل الفرعي الثالث .



### 3 - النتيجة العامة :

من خلال ما سبق وما تم عرضه من نتائج الدراسة التي كانت حول إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نפטال ، نقول أن المؤسسة تعتمد على وضع إستراتيجيات في عملية التخطيط فمن خلالها تحقق أهدافها ، وهذا ما أكدته مدخل الموارد البشرية في التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، كما أن للتخطيط أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية على الأفراد والمؤسسة على حد سواء ، وأن لا يوجد هناك علاقة تواصل متينة بين إستراتيجية التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية منها التكوين والتدريب ، التحفيز ، ... ، لكن دراسة موفق منضور أثبتت عكس ذلك في أنه يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل و تصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية ) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

خاتمة

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات

فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحديد احتياجاتها من العاملين ، وعلى ذلك يعتبر

تخطيط الموارد البشرية جزءا فعالا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، كون عملية تخطيط الموارد

البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد عليه تسيير

الموارد البشرية الإستراتيجية والذي يعرف على أنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية

بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية .

وإذا كان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد

البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة ، فإن تنمية الموارد البشرية يعتبر كأحد

أنشطة المؤسسة الحيوية ، ولقد أدركت المؤسسات المعاصرة الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن تم للمؤسسة . من أجل المحافظة على بقائها

وتطورها، خاصة مع التحولات والتغيرات التي شهدتها المؤسسة .

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية

بالمؤسسة الاقتصادية عملية مهمة ضرورية ، إذ من خلاله يتم تصميم خطة لجلب أحسن العمالة لتحقيق

الأهداف ، كما أن توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة ذو أهمية كبيرة لنجاح

وفعالية المؤسسة ، فعملية التخطيط تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية ، وتحقيق الميزة التنافسية وتدعيم

وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتكوين .

## قائمة المراجع

### أولا : الكتب باللغة العربية.

1. الجيروسى محمد رسلان وحاد الله جميلة ، الإدارة علم وتطبيق ، ط 3 ، دار الميسرة ، الأردن ، 2008 .
2. الكلاهده طاهر محمود، تنمية و إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار عالم الثقافة ، الأردن، 2008.
3. بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
4. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية وجامعة بيروت العربية ، الدار الجامعية ، 2000 .
5. رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط1، دار صفاء، عمان، 2000 .
6. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
7. زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط 2 ، دار النهضة العربية، دون مكان النشر، 1974 .
8. عمار بوحوش ومحمد الدينيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 .

9. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

10. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1 ، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 .

11. كمال غزام ، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب ، القاهرة ، 1983.

12. محمد خليل وآخرون ، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط1 ، دار الميسرة ، الأردن 2009 .

13. محمد شفيق :البحث العلمي (خطوات المنهجية ) ، ب ط ، دار المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1985،

14. محمد عايد عامر المجلاذ ، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الادارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن .

15. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2 ، دار وائل ، عمان، 1999.

16. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

17. منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، دارالمطبوعات ، الكويت ، 1979 .

18. ناصر قاسيمي ، دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .

19. وائل عبد الرحمان النل و عيسى محمد قحل : البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، دارالحامد ،الأردن ، 2007 ،

## ثانيا : القواميس والمعاجم .

1. إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط (مجمع اللغة العربية ) ، ط1 ، الجزء 1 ، مكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، تركيا ، 2004 .
2. ابن منظور، لسان العرب ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر .
3. مسعود جبران ، رائد الطلاب المصور، ط2 ، دار العلم للملايين، لبنان، 2008 .

## ثالثا : الأطروحات و المذكرات .

1. موفق محمد منصور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، مذكرة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، الأردن ، 2008 .
2. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010\_ 2011 .

الملاحق

ملحق رقم ( 01 ) :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

شعبة علم الاجتماع

مذكرة بعنوان

## إستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - حاسي مسعود -

تحت إشراف :

\_\_ بوزغاية .

من إعداد الطلبة :

\_\_ ابتسام بن حمودة .

\_\_ امال دلاح .

\_\_ لعبيدي منير .

أخي الفاضل و أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نهدىكم خالص التحية, نحن طلبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل وفي إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة

الليسانس نود أن نضع بين أيديكم الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجين منكم التكرم بقراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية بوضع علامة (x) على الإجابة

المناسبة ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة ولن يكون استخدامها إلا في غرض البحث

العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير والشكر مسبق



## المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن :.....
3. المستوى العلمي : متوسط  ثانوية  جامعي
4. إطار العمل : متعاقد  دائم  منحة إدماج
5. الأقدمية : أقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

## المحور الثاني: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أهداف المؤسسة .

6. هل لدى مؤسستكم خطة عمل إستراتيجية في التسيير مكتوبة وموثقة ؟ نعم  لا
7. هل تعتقد أن الاعتماد على الخبرة الشخصية يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ؟ نعم  لا
8. هل عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي من معوقات عملية التخطيط بعم  لا
9. هل تختار الإدارة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلائم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا ؟ نعم  لا
10. هل هناك أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها : نعم  لا
11. هل أن السياسات التي تتبعها الإدارة في مجال الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة ؟ نعم  لا
12. هل تلعب الاستراتيجية دور مهم في المؤسسة وذلك في رفع مستوى التسيير ؟ نعم  لا
13. هل التطبيق غير الموضوعي لاستراتيجية التخطيط يؤثر على فاعليتها ؟ نعم  لا
14. هل تساهم في وضع استراتيجية لتسيير الموارد البشرية ؟ نعم  لا
15. هل تقوم المؤسسة بتأهيل المسؤولين على وضع الاستراتيجية في مؤسستكم ؟ نعم  لا

## المحور الثالث: أهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية .

16. هل يساعدك التخطيط في الاستخدام الجيد للموارد المادية والبشرية ؟ نعم  لا  أحيانا
17. هل يوصلك التخطيط إلى اتخاذ القرارات الصحيحة ؟ نعم  لا  أحيانا
18. هل يساعدك التخطيط على التنبؤ بالمشاكل التي ستواجه المؤسسة ؟ نعم  لا  أحيانا
19. هل تقوم بوضع خطط قبل إنجازك للأعمال ؟ نعم  لا  أحيانا

20. هل تكون نتائج الخطط التي تقوم بها قبل الشروع في إنجاز أعمالك إيجابية؟ نعم  لا  أحيانا

لماذا؟ .....

21. هل استراتيجية التخطيط تحظى باهتمام كبير في تسييرها للموارد البشرية؟ نعم  لا  أحيانا

22. هل يهتم المسؤولون بالتخطيط الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية؟ نعم  لا  أحيانا

23. هل ترى أن المسؤولين على وضع استراتيجية غير أكفاء؟ نعم  لا  أحيانا

24. هل يساهم التخطيط الجيد في رفع مكانة استراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية؟ نعم  لا  أحيانا

25. هل لاستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية أهمية في المؤسسة الاقتصادية؟ نعم  لا  أحيانا

#### المحور الرابع: علاقة إستراتيجية التخطيط بتسيير الموارد البشرية .

26. هل يتوقع بطلب موارد بشرية جديدة بمؤسستكم؟ نعم  لا

27. هل يتم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بمراعاة العجز أو النقص في العاملين نعم  لا

28. هل تعتمد عملية التخطيط بالمؤسسة على وظيفة الاستقطاب (الجذب)؟ نعم  لا

29. هل تأخذ المؤسسة تكوين العمال الجدد ضمن تخطيطها للموارد البشرية؟ نعم  لا

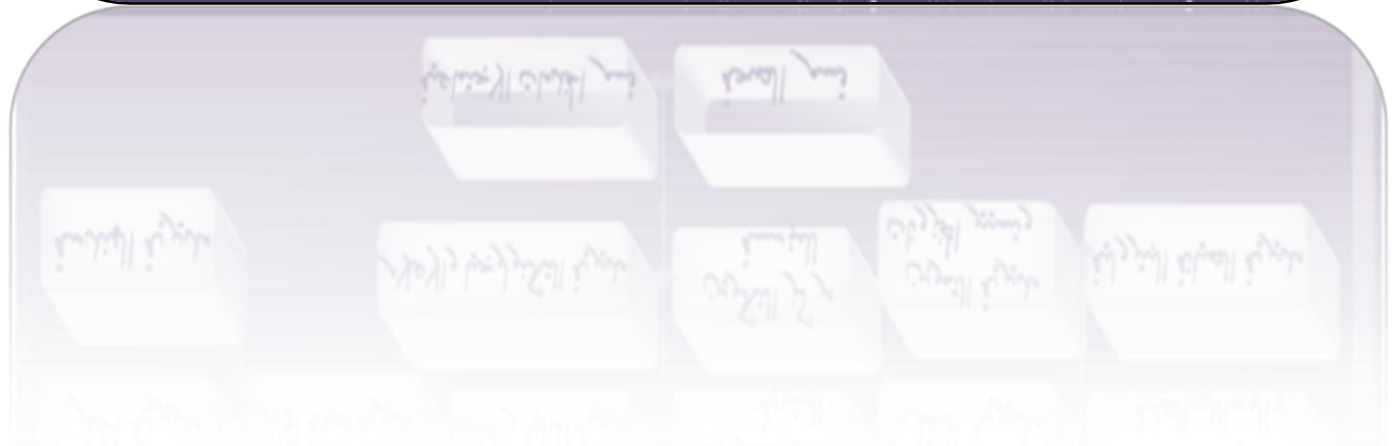
30. هل تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على نظام الحوافز بمؤسستكم؟ نعم  لا

31. هل الاستراتيجية المعتمدة في مؤسستك تعني بتسيير الموارد البشرية؟ نعم  لا

32. هل يؤثر الوضع السيء لإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟ نعم  لا

33. هل يقوم التخطيط لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية على قوانين تحضى بالتطبيق الجيد والموضوعي؟ نعم  لا

34. هل أنت راضي عن واقع التخطيط في تسيير الموارد البشرية في مؤسستك؟ نعم  لا



لقد زاد الاهتمام بإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باعتبارها

المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن هذا المنطلق فقد أولت المؤسسات اهتمام كبير لإستراتيجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية .

حيث طبقت الدراسة على العمال الإداريين بمؤسسة نفطال بحاسي مسعود ورقلة، بطرح تساؤل رئيسي

والمتمثل في : ما واقع اسراتجية التخطيط في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفطال ؟ حيث صيغت

تحتة ثلاث أسئلة فرعية .

وللتوصل إلى إجابات عن هذه الأسئلة قمنا بدراسة ميدانية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج

رئيسي في الدراسة لكونه أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع وغايتنا ، وهذا بالاستعانة بتوزيع استبيان على

40 عامل ، وبعد جمع البيانات وتكريرها وتحليلها خلصنا إلى النتائج التالية : أن هناك تأثير لإستراتيجية

التخطيط على أهداف المؤسسة لما لها من دور مهم وفعال في تسيير الموارد البشرية ، وأن الاستخدام

الجيد للموارد يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة .

**الكلمات المفتاحية : إستراتيجية ، التخطيط ، الموارد البشرية ، تسيير الموارد البشرية ، المؤسسة .**

## **Résumé de l'étude**

Nous avons augmenté l'intérêt pour la planification de la stratégie dans la conduite des ressources humaines dans ces derniers temps comme une force motrice dans le processus de production et de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de l'organisation....

En ce sens, il a accordé une grande attention à la planification stratégique institutionnelle dans la gestion des ressources humaines.

Lorsque l'étude a été appliquée à l'institution de travailleurs administratifs NAFTAL Bhace Massoud Ouargla, poser une question et un objectif majeur de: Quelle est la réalité de planification Asiratejah dans la gestion des ressources humaines institution NAFTAL? Où formulé sous trois sous-questions.

Pour trouver des réponses à ces questions que nous avons étudiés sur le terrain s'est appuyé sur la méthode d'analyse descriptive comme un moyen de majeur dans l'étude car il est plus adaptée à la nature du sujet et notre objectif, et ce avec l'aide de la distribution d' 40 travailleurs et après la collecte des données et de l'affinage et de l'analyse nous a délivrés aux conclusions suivantes: qu'il est l'effet de la stratégie Planification sur les objectifs de l'institution en raison de leur rôle important dans la gestion efficace des ressources humaines, et une bonne utilisation des ressources conduit à des décisions erronées.

**Mots-clés: stratégie, planification, ressources humaines, gestion des ressources humaines, de l'organisation.**