



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSTY
UNIVERSTE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وتنمية

العنوان:

تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت الماء الأبيض

- تبسة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر "ل - م - د"

دفعة: 2018

إشراف الأستاذ:

د. محمد مالك

إعداد الطالبة:

سهام عباس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. فاطمة الزهراء مكلاتي	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
د. محمد مالك	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
أ. بلقاسم داود	أستاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

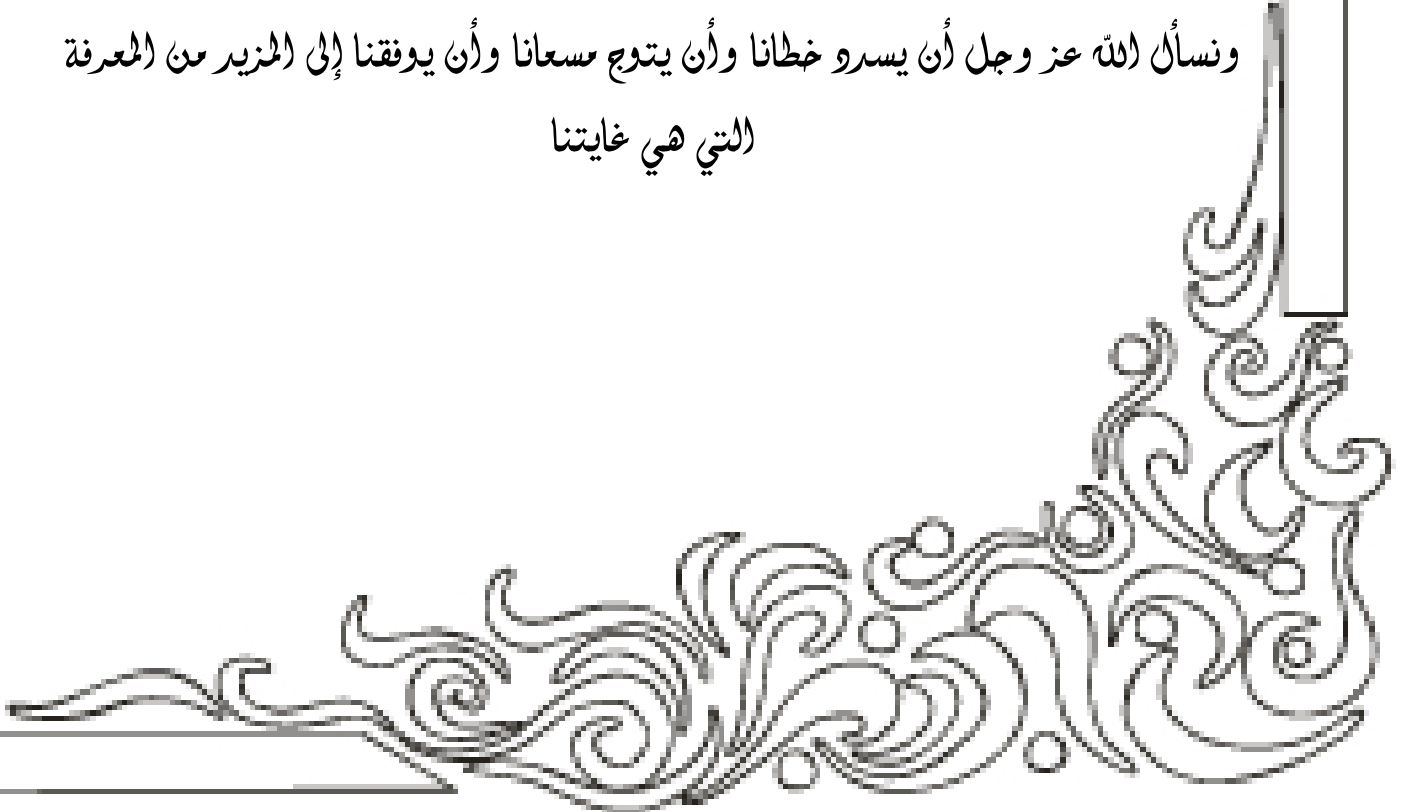
شكراً وتقديراً

الحمد لله والشكر لله الذي أسرنا بنعمة العلم حتى أنهينا هذا البحث

من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله (الشكر لكل من علمني يوماً حرفاً، وفي هذا المقام أشكر الأستاذ المشرف مالك محمد الذي تفضل علينا بإشرافه على هذه المذكرة والذي قرم لنا نموذجاً منفرداً بالإثراء العلمي والمتابعة لكل خطوات هذه المذكرة، فلا يسعنا إلا أن ندعو الله أن يجزيه عنا كل خير وأن يسره بالصحة والعافية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الجزيل إلى الأساتذة المناقشين الذين قبلوا مناقشة هذه الرسالة وإلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد فجزيل الشكر والتقدير وجزالهم الله عنا كل خير.

ونسأل الله عز وجل أن يسره خطانا وأن يتوج مسعانا وأن يوفقنا إلى المزيد من المعرفة التي هي غايتنا



فهرس المحتویات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للبحث	
05	تمهيد.....
06	الإشكالية.....
08	فرضيات الدراسة.....
08	أسباب اختيار الموضوع.....
08	1. أسباب ذاتية.....
09	2. أسباب موضوعية.....
09	أهمية الدراسة.....
09	أهداف الدراسة.....
10	تحديد المفاهيم.....
10	1. تعريف التخطيط.....
10	2. تعريف تخطيط الموارد البشرية.....
11	3. تعريف الاستقرار.....
12	المقاربة السوسولوجية.....
15	الدراسات السابقة.....
15	1. الدراسة الأولى.....
16	3. الدراسة الثانية.....
17	3. الدراسة الثالثة.....
19	خلاصة.....
الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية	
21	تمهيد.....
22	عناصر التخطيط.....
23	أنواع التخطيط.....

فهرس المحتويات

24	أهداف التخطيط.....
25	أبعاد التخطيط.....
27	مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
29	1- المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وفهمها.....
29	2- المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب).....
32	3. المرحلة الثالثة: تحديد العرض.....
34	4. المرحلة الرابعة: خطة العمل.....
35	5. المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم.....
35	أهمية تخطيط الموارد البشرية.....
36	مبادئ تخطيط الموارد البشرية.....
38	خلاصة.....

الفصل الثالث: الاستقرار المهني

40	تمهيد.....
41	1. عوامل الاستقرار المهني.....
41	أولاً: العوامل الفيزيائية.....
43	ثانياً: العوامل المادية.....
44	ثالثاً: العوامل الاجتماعية.....
45	أهداف الاستقرار المهني.....
46	علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات.....
46	1. الشعور بالرضا والأمان والارتياح.....
47	2- الشعور بالولاء والانتماء.....
48	3- الروح المعنوية.....
49	4- الحوافز.....
49	مظاهر الاستقرار في العمل.....
50	النظريات المرتبطة بالاستقرار المهني.....
51	1. النظرية الكلاسيكية في دراسة الاستقرار المهني في التنظيم.....
51	1.1. النظرية البيروقراطية.....
53	2.1- النظرية الوظيفية.....
53	3.1. نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز.....
53	2. النظرية الحديثة.....

54 نظرية اتخاذ القرار
54 أهمية الاستقرار في العمل
56 خلاصة
الفصل الرابع: مجالات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج	
58 تمهيد
59 أولاً: المجال المكاني
60 ثانياً: المجال الزمني
61 ثالثاً: المجال البشري
62 رابعاً: عينة الدراسة: (العينة العشوائية الطبقية)
63 خامساً: منهج الدراسة
63 سادساً: أدوات جمع البيانات
81 نتائج تحليل الفرضية الأولى
82 تحليل نتائج الفرضية الثانية
83 تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة (01)
83 تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة (2)
84 تحليل نتائج في ضوء الدراسات السابقة (3)
85 النتائج العامة
86 خلاصة
88 خاتمة
91 الملاحق
107 قائمة المصادر والمراجع

فہرست

الذیچراون

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا.....	24
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	65
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.....	65
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	66
05	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.....	67
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	68
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الممارسة.....	69
08	جدول يوضح معنى تخطيط الموارد البشرية	69
09	جدول يوضح اعتماد المؤسسة على موظفين مختصين.....	70
10	جدول يوضح نوع تخطيط الموارد البشرية التي تقوم به المؤسسة.....	70
11	جدول يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعدها في تخطيط الموارد البشرية.....	71
12	يوضح مدى مساهمة توظيف الموارد البشرية على الولاء التنظيمي.....	72
13	جدول يوضح الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها	72
14	جدول يوضح تلاءم وانسجام بين المهارات ومنصب العمل.....	73
15	جدول يوضح رضا العاملين لأداء وظيفتهم.....	74
16	جدول يوضح توزيع المهام والوظائف في المؤسسة.....	74
17	جدول يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية.....	75
18	جدول يوضح أن الترقية تزيد من استقرار العامل في المؤسسة.....	76
29	جدول يوضح تحفيز العمال أثناء العطل الوطنية والدينية.....	76
20	يوضح شعور العامل بالاستقرار في المؤسسة	77
21	يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الاستقرار المهني	77

فهرس الجدول

22	يوضح مشاركة العمال في عملية تخطيط الموارد البشرية يشعروهم بالاستقرار المهني.....
23	مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية.....
24	تخطيط الموارد البشرية يساعد على التوظيف الجيد في المؤسسة.....
25	المشاركة في عملية تخطيط الموارد البشرية تشعرك بالانتماء والاستقرار
80	الوظيفي داخل المؤسسة.....

فہرست الاسٹکال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد التخطيط.....	25
02	مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.....	28
03	العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة من مراحل التخطيط.....	28
04	اتجاهات التنبؤ باحتياجات الإدارة.....	31

مقرنة

يعد موضوع تخطيط الموارد البشرية من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين والعلماء بمحاولة تفسيرها ومعالجتها لما لها تأثير على حياة الفرد الشخصية والمهنية خاصة إذا كان الفرد يمتحن مهنة في المؤسسة والذيرتبط بمسؤولية للحفاظ على حياة المجتمع وتلبية حاجياته وتقديم أفضل الخدمات له بالأخص المورد البشري كونه يشغل أدوار متعددة في الحياة المهنية التي تتطلب منه التركيز والاهتمام بالعمل فتخطيط الموارد البشرية يتمحور حول نواحي بيئية وعملية، وكذلك تخطيط الموارد البشرية عامل فعال في مواجهة تحديات التنمية إذ أن السياسات والتكتيكات التخطيطية والعلمية تتضمن استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية على الصعيد الرأسمالي والبشري والإستراتيجي أو على رفع مستوى الفرد ومستقبله الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ونتائج تخطيط الموارد البشرية تنعكس بدورها على الإدارة أو على عمل المؤسسات وبواسطتها تتحقق جملة من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بإدارتها، فتخطيط الموارد البشرية عملية تعمل على تحديد مقياس درجة الفعالية التي تتم في المنظمات.

فتخطيط الموارد البشرية الفعال والناجح يهدف إلى الاستقرار المهني الذي يعد موضوع ليس حديث العهد فقد اختلفت الدراسات بقصد التعرف على العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمؤسسة ومن بين هذه العوامل المساعدة نجد الترقية والحوافز فإن الزيادة في الأجر والعلوات تمنح للعامل الراحة والاستقرار والانتماء ولهذه المؤسسة، وأيضا أن الحوافز المادية التي تعتبر في المقام الأول بالنسبة للعمال، ليست وحدها الحافز الوحيد للعمال وزيادة الإنتاج وتحقيق الاستقرار لديهم داخل المؤسسة وكذلك من العوامل التي أسفرت على وجود عامل جديد وهام وله أثر كبير على الإنتاج والاستقرار من جهة أخرى وهو ما يسمى بالروح المعنوية التي اتضحت أنها ارتبطت مباشرة بتحسين جو العمل وتؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاج فهي تساعد على الاستقرار المهني داخل المؤسسة والشعور بالانتماء والرضا الوظيفي.

ومنه جاءت دراستنا حول تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت -الماء الأبيض- للكشف عن مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على

الاستقرار المهني ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي وكل فصل تضمن خطة بحث تم تصميمها كالآتي:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للبحث تضمن:

تمهيد- إشكالية -فرضيات- أسباب اختيار الموضوع- أهميته- أهدافه- المصطلحات والمفاهيم الإجرائية- المقاربة السوسيوولوجية- ثم الدراسات السابقة وأخيرا الخلاصة.

الفصل الثاني: بعنوان: تخطيط الموارد البشرية والذي يضم: تمهيد- عناصر التخطيط- أنواع التخطيط- أهداف التخطيط- أبعاد التخطيط- مراحل التخطيط- أهمية التخطيط- مبادئ التخطيط- خلاصة

الفصل الثالث:تحت عنوان: الاستقرار المهني. حيث تضمن ما يلي: تمهيد- عوامل الاستقرار المهني- أهداف الاستقرار المهني- علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات- مظاهر الاستقرار المهني- النظريات المرتبطة بالاستقرار المهني- أهمية الاستقرار المهني وأخيرا الخلاصة.

الفصل الرابع: والذي تمثل في مجالات الدراسة والإطار المنهجي "الدراسة الميدانية" تمهيد- مجالات الدراسة- منهج الدراسة- أدوات جمع البيانات - تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى والثانية وفي ضوء الدراسات السابقة لننتهي ما تم التوصل اليه بنتيجة عامة لما سبق تحليله.

أما الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا هي:

- قلة المراجع بالنسبة للمتغير الثاني وهو الاستقرار المهني.
- بعد المسافة للدراسة الميدانية.

- عدم القدرة على التنقل إلى ولايات أخرى للحصول على مراجع وذلك لأسباب شخصية.
- عدم توفر الكتب في المكتبة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- تمهيد
 - الإشكالية.
 - الفرضيات
 - أسباب اختيار الموضوع.
 - أهمية الموضوع.
 - أهداف الدراسة
 - المصطلحات والمفاهيم الإجرائية
 - المقاربة السوسيولوجية
 - الدراسات السابقة
 - خلاصة
-

تمهيد

استدرجا في هذا الفصل الذي أطلقنا عليه تسمية الفصل المنهجي والمفاهيمي للبحث، حيث وضعنا فيه لمستنا العلمية التي كونها خلال 5 سنوات حيث انطلقنا من الإشكالية التي بنينا فيها تصورنا ورؤيتنا الشخصية للموضوع، وهي اللبنة الأولى لتحقيق منطلقات هذا الموضوع لتنتهي بسؤال رئيسي تتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية، أما الخطوة الثانية فكانت عبارة عن إجابات محتملة قابلة للاختبار والقياس على أرض الواقع (الفرضيات)، وهي النقطة المهمة للموضوع لأن من خلالها يتم تحديد طبيعة المنهج بالإضافة إلى أنها تعد محاور أسئلة الاستمارة، بالإضافة إلى استعانتنا ببعض الدراسات السابقة وبعض المفاهيم الخادمة للموضوع، وفي الأخير المقاربة السوسيولوجية.

الإشكالية

تناولت هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية وهي التخطيط، الذي يعد الوسيلة الأساسية والعامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة وتحقيق ما تريد من أهداف، وإن نجاح التخطيط أو فشله يعتبر ذا أهمية كبيرة في المنظمات، وقد مارست هذه الأخيرة التخطيط لتحقيق أهدافها مع اختيار مجموعة من الوسائل والإجراءات اللازمة لتحويل هذه الأهداف إلى واقع، ومن خلال هذا فإن التخطيط عمل منظم يتعلق برسم تصورات مستقبلية، فهو بذلك يعتبر البنية التحتية التي تركز عليها أعمال الأفراد سواء إداريين أو منفذين في باقي الأعمال التي هم مكلفون بها، وهو يمثل نقطة بداية العمل داخل كل مؤسسة، إذ لا يمكن لأي منظمة أو مؤسسة النجاح دون التخطيط السليم، فكل مؤسسة تعمل بدرجة أولى إلى الوصول إلى أهدافها، حيث يعتبر الأداة الجوهرية لتحسين وتطوير أداء العاملين داخل المؤسسات وذلك من خلال استغلال قدراته وطاقاته والعمل على تحسين أدائه الذي يحقق ويشبع المتطلبات الوظيفية، حيث تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، فالتخطيط له أهمية كبيرة كونه يساعد المنظمات على كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه وتحديد ما الذي سوف تقوم به، وإن تباين مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون سياسية أم إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية.

ولعل كثرة البحوث التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس مدى أهمية هذا المفهوم في عصر عرف بالانفتاح العلمي والتفجر المعرفي والتطور التقني والتكنولوجي في كافة الميادين، مما فرض على قائمة اهتمام منظماته والعناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الإدارية، فهي تحتاج إليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به لتحقيق أهدافها المسطرة وغاياتها المنشودة، ومن هنا فإن الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في التخطيط، كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية لكل الثروات، وأن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يساعد على البقاء والاستمرار.

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة لأنها تهدف إلى تعزيز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، فمن المستحيل وجود مؤسسة ناجحة دون موارد بشرية، فتخطيط الموارد البشرية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة وكمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة، ويشير تخطيط الموارد البشرية إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة التي لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لهم القدرة على القيام بتلك المهام بكفاءة وفعالية، والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد الاحتياجات -شكل واسع- من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية، ويجب أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة وعمليات المنظمة ككل، حيث أن أي قرار تتخذه المؤسسة بالتوسع أو الانكماش إنما ينعكس تأثيره بشكل مباشر على تخطيط الموارد البشرية، ومن جانب آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية عامل فعال في مواجهة تحديات التنمية، إذ أن السياسات والإستراتيجيات والمخططات تضمن استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية على الصعيد الرأسمالي البشري والإستراتيجي، أ على رفع مستوى الفرد أو مستقبله الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ونتائج تخطيط الموارد البشرية تنعكس بدورها إيجابا على الإدارة، وبواسطتها تتحقق جملة من الأهداف المتعلقة بإدارتها.

وإن تخطيط الموارد البشرية الناجح والفعال يهدف إلى الاستقرار المهني، الذي بدوره يعد محور اهتمام الباحثين في مختلف العلوم المعرفية، ولكنها في علم الاجتماع شكلت منعرجا حاسما في دراساتهم وبحوثهم، ولقد تناولوا عدة دراسات حول موضوع الترقية لتأكد على دورها الفعال في تحريك سلوك العامل وتوجيهه ومن ثم استقراره في عمله، والذي تنطوي عليه جملة من المؤشرات والتي تتمثل في التدرج المهني، الأجر، المكافآت والعلاوات، وهذا يجعل العامل يشعر بمكانته المهنية والتنظيمية، حيث يعتبر الاستقرار المهني مرتبط بتحقيق الأهداف

والشعور بالرضا والارتياح والأمان، والشعور بالانتماء والولاء والروح المعنوية والمواظبة في العمل وعدم التغيب، وضمن اختلاف كل النظريات والأبحاث الميدانية حول إعطاء أولويات احتياجات الأفراد ومطالبهم التي تدفعهم إلى العمل، وبذلك نحاول إثارة قضية بحثية في سياق التحول الذي تشهده أي منظمة أو مؤسسة، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية على الاستقرار المهني؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي؟
2. كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني؟

فرضيات الدراسة:

1. غالبا ما يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي.
2. أحيانا يؤثر تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني.

أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:
- اهتمامنا بموضوع تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني.
 - الرغبة في دراسة الموضوع باعتباره تابع للتخصص.

- الميل لدراسة المواضيع التي تخص الموارد البشرية بصفة خاصة، والتنظيمات بصفة عامة.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول تخطيط الموارد البشرية بما أنها عنصر فعال في التنظيمات.

2. أسباب موضوعية:

- التأكيد من أن تخطيط الموارد البشرية أصبح ضرورة لابد منها.
 - إبراز تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاستقرار المهني داخل المؤسسات.
- دور تخطيط الموارد البشرية وأثره على الاستقرار المهني.

أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية هذا الموضوع في علم الاجتماع كونه يبحث في إحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا، ألا وهو تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني والعوامل المؤثرة فيها داخل المؤسسة، فإننا ارتأينا لدراسة هذا الموضوع ومحاولة الإلمام به والتعرف على الأسباب المؤدية إليه، وإزالة الغموض عليه وجعلها متناولة من طرف الباحثين، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج البحث واستعمالها في مجال عملهم، والتعرف على سيرورة العمل في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

1. محاولة التعرف على أثر فقدان تخطيط الموارد البشرية على الاستقرار المهني.
2. التعرف على الأساليب التي يتم من خلالها تخطيط الموارد البشرية.

تحديد المفاهيم:

1. تعريف التخطيط:

لغة: خَطَط - خُطِّط - تُخَطِّط - تخطيطاً.

وتعني وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها، وتنفيذها في أجل محدد.¹

اصطلاحاً: هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد للمستقبل في ضوء الإمكانيات والموارد لتنفيذ الأعمال.²

- تعريف كونتز وأدونيل: *kontes et adonelle*: بأنه التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيفية عمله ومتى ومن الذي يقوم به.

- تعريف هنري فايول: *Henrie Fayol*: بأنه عملية التنبؤ بما سيكون في المستقبل.

2. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يربط الموارد البشرية برؤية المنظمة برسالتها وأهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات والجدارة اللازمة للوظائف المناسبة في الوقت المحدد والتكلفة المناسبة.

وهذا التعريف يعزز الرابطة القوية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والموارد البشرية.³

¹ - رولا نايف المعاينة: صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان وسط البلد، ص 128.

² - السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسطندرية، 2014، ص 72.

³ - رولا نايف المعاينة: صالح سليم الحموري، المرجع السابق، ص 28.

عرفه مازن فارس رشيد: بأنه الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما وذلك بناء على تحليل الأهداف قصيرة وطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.¹

تخطيط الموارد البشرية: وهي عملية مستمرة تحدث في كل مراحل حياة المؤسسة، حيث إن الأشخاص يتغيرون كما تتغير متطلبات العمل أيضاً، حيث تعتبر هذه العملية جزءاً متكاملًا أو مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها.²

3. تعريف الاستقرار:

لغة: بمعنى متانة - رسخ - صلابة - ثبات - دوام.

واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة الهدوء.³

اصطلاحاً: يقصد بالاستقرار إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقديره سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق لذلك يجب أن ينتهز المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره.⁴

¹ - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001، ص 411.

² - باري كشوري: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 128.

³ - محمد ماهر عايش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، د.ط، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ص 34.

⁴ - محمد علي: مجتمع المصنع، د.ط، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972، ص 162.

التعريف الإجرائي:

الاستقرار الوظيفي هو تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة ممثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي والنفسي للعامل.

المقاربة السوسيولوجية:

نظرا لأهمية المقاربة السوسيولوجية في البحوث والدراسات السوسيو تنظيمية، استوجب علينا اختيار المقاربة التالية والمتمثلة في نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

ومن بين العلماء الذين اهتموا بعملية التوظيف أو الاختيار نجد على رأسهم فريدريك تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية للعمل، الذي أعطى أهمية كبيرة لاختيار الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك وضع الفرد الملائم في المكان المناسب بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة داخل المؤسسة التنظيمية.¹

نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

فالبيروقراطية التي وصفها بالمثالية ففي أي منظمة يكون فيها أولا التخطيط، ويكون أيضا التنظيم بيروقراطي، ويتخذ شكلا هرميا وتسلسليا الذي يبدأ من القمة أو القاعدة بنظام تنازلي يشكل في مجموعة متكاملة، حيث يتميز التنظيم عند فيبر بالعقلانية والاشخصية، ويرتكز على النظام والسلطة والمشروعية والمنطق، وتهدف هذه التنظيمات إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف.

¹ - عن عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد، إسماعيل العريفي.

ويعتبر ماكس فيبر أول من ساهم في بناء إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ألا وهي الهيكل التنظيمي، باعتباره المجال الذي تطبق فيه القوانين، والوسيلة التي تحقق الأهداف. ففي التنظيم يمكن للفرد أن يرتقي إلى وظائف أعلى ويتحمل مسؤوليات أكبر ويتحصل على أجور، مما يحفزه على تحسين أدائه، ومن مبادئ هذه النظرية نذكر ما يلي:

- نظام ترقية العاملين معتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

- تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات، كما أنها تعد أعلى أشكال التنظيم وأقدرها على تحقيق الأهداف، كما تتميز بالاستمرار.

- على أن التنظيم الديمقراطي مبني على أساس استخدام الخبرات وذوي الكفاءات والمحسوبة والقرابة غير المعترف بها في التنظيم المثالي.¹

هنري فايول: وهو من بين العلماء والباحثين الذين اهتموا بعملية التنظيم داخل المؤسسات، حيث يرى هنري فايول بأن التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل داخل المؤسسة.²

ميشال كروزي: الذي اعتبر التنظيم بمثابة البناء الإنساني الذي يتوجب على الدارس فهم منطلق اشتغاله وتحليله، ويرى في هذا الصدد أنه إذا كان الفعل الإنساني الجماعي يمثل مشكلا مصيريا بالنسبة للمجتمعات، فإن ذلك يرد أساسا إلى عدم كونه ظاهرة طبيعية بل بناء اجتماعي يطرح وجوده مشكلا، ويتطلب تفسير ظروف بروزه واستمراريته.

¹ - عن عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد، المرجع السابق.

² - هاريسون دافيد: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، د.1، ترجمة ناطوية علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

ولفهم تفسير منطلق اشتغال التنظيم والمؤسسة ابتدع ميشال كروزى ما يسميه التحليل الإستراتيجى، وهو إطار تحليل علمى يهدف لدراسة جملة من الروابط الموجودة بين الفرد ومحيط المؤسسة والتنظيم.

حيث يقوم التحليل الإستراتيجى على ثلاث مفاهيم أساسية وهي: نسق الفعل المحسوس، ومجال اللاتيقين، ومفهوم السلطة، وترتبط هذه المفاهيم بجملة من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم الفاعل والنسق والإستراتيجية والرهان، وينطلق إطار التحليل الإستراتيجى من دراسة سلوك الفاعل الاجتماعى الذى يعتبر سلوكا ذا دلالات ومعانى مختلفة، نظرا لارتباطه ب"الأوضاع والرهان" يضيفان عليه السلوك، ويؤكد كروزى على ضرورة نفي صفة العقلانية المطلقة على سلوك الفاعل الاجتماعى، نظرا لخضوعه للفعل وكذلك محددات غير واقعية.

ومن أجل التقدم فى التحليل دعا ميشال كروزى لتجنب إيديولوجيا العقلانية ويطرح فى هذا الصدد مفهوم الإستراتيجية، الذى ينتهى بالتأكيد على أن أعضاء التنظيم يتصرفون أثناء ممارستهم للأنشطة ضمن تنظيم ما كفاعلين تتخذ غاياتهم بطبيعة الفرص المعروضة عليهم، ومنها يرسمون سبل تقوية مصالحهم وقدرتهم على الفعل، وبهذا الشكل يرفض التحليل الإستراتيجى لميشال كروزى ضمنا المقاربة الشمولية والتحديدية الموروثة عن كارل ماركس، والمتبناة من قبل البنيويين ليؤكد على أن الفعل الجماعى لا يمكن أن يكون فقط مجرد محطة لضغوط خارجية، ولكن يلعب خلاله الفاعلون أدوارهم ضمن هامش من الحرية ومجال اللاتيقين تتشكل وفقه جملة من الإستراتيجيات الفردية والجماعية.

وبهذا صاغ ميشال كروزى "ضمن إطار التحليل الإستراتيجى" معانى مختلفة لمفهوم السلطة داخل التنظيم والمؤسسة الاجتماعية.¹

¹ - هاريسون دافيد: المرجع السابق، ص ص 32-33.

الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى:

دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية مناجم الحديد الجزائرية صوميفار - تبسة، من إعداد بومجربة هناء، ولقد اعتمدت الدراسة على التساؤل المركزي التالي: "ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية؟"، حيث تضمنت ثلاثة أسئلة فرعية وثلاث فرضيات، وكانت تساؤلات هذه الدراسة هي:

1. ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في الكشف عن احتياجات المؤسسة؟
2. ما هو دور التنبؤ وتقدير احتياجات الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية؟
3. كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات؟

أما فرضيات الدراسة فجاءت على النحو الآتي:

1. يساهم تخطيط الموارد البشرية في الكشف عن احتياجات المؤسسة كما ونوعا.
2. يساهم التنبؤ وتقدير احتياجات المؤسسة في زيادة الفعالية التنظيمية.
3. يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن داخل المنظمة.¹

وكان إطارها الزمني 2016-2017 وقد احتوت عينة من العمال بالمؤسسة الصناعية مناجم الحديد صوميفار - تبسة، واستخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولقد أعاب في صياغته للتساؤلات الفرعية واستخدم التكرار في السؤال الثاني والثالث، إلا أنه أصاب في اختياره لمنهج الدراسة (المنهج الوصفي) لأنه يتماشى مع الدراسة التي قام بها، وانتهجت هذه الدراسة وسائل منها الجداول كانت تهدف إلى توضيح المؤشرات الداخلية والخارجية للفعالية

¹ - بومجربة هناء: دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية مناجم الحديد الجزائرية صوميفار - تبسة، جامعة الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تبسة، 2016/2017.

التنظيمية، الذي ميز المؤسسة الصناعية صوميفار - تبسة مداخل الفعالية التنظيمية وأيضا توضيح التكيف، وفي الأخير دلالة الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الحديد الجزائرية - وحدة تبسة، حيث أن لها نتائج ثرية وهامة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العينة في تخطيط الموارد البشرية باختلاف نظام العمل.

2. الدراسة الثانية: التغير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية

من إعداد سمير حليس، دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج *EFRICAVER* الطاهير - جيجل - وهذه الدراسة عبارة عن شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، وكان إطارها الزمني 2009/2008 بجامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا.¹

وقد اعتمدت عينة من العمال واستخدم المنهج العلمي، وقد انتهجت الجداول كوسيلة للدراسة، وكانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التأثير الذي تحدثه عملية التغير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال داخل المؤسسة الصناعية السائدة في الشركة الأفريقية للزجاج *AFRICAVER* وتحديد مستوى الاستقرار المهني لدى عمال الشركة، وكذلك استخدمت المنهج الوصفي، حيث أنه أصاب في اختياره للمنهج (المنهج العلمي) واستخدامه للجداول كوسيلة للدراسة، كما أصاب في صياغته للأسئلة.

وكانت نتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات:

1. تؤدي مشاركة العمال في عملية التغير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.
2. تتطلب عملية التغير التكنولوجي نشاطا مكثفا للاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية.
3. تحتاج عملية التغير التكنولوجي إلى تنمية المهارات لكل فرد له علاقة بهذه العملية.

¹ - سمير حليس: التغير التكنولوجي والاستقرار المهني - الشركة الأفريقية للزجاج *AFRICAVER*، الطاهير - جيجل، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009/2008.

3. الدراسة الثالثة:

واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، من إعداد قرمات نوري، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على التساؤل المحوري التالي: ما هو واقع مؤسسات قطاع الشباب والرياضة لولاية أم البواقي من حيث تخطيطها للقوى العاملة؟، وكذلك احتوت على أربع تساؤلات فرعية وهي:

1. هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة؟
2. هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة؟
3. هل يتبع تخطيط القوى العاملة منهاجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة؟

4. هل تقوم مؤسسات الشباب والرياضة بعملية التنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا؟

حيث كانت الإجابة على الفرضيات كالاتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوى العمل بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسات.

أما الفرضيات الجزئية هي أربع فرضيات على النحو الآتي:¹

1. تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
2. تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
3. تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهاجا خاصا في توزيع القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة.

¹ - قرمات نوري: واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010-2011.

4. لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

واستخدمت المنهج الوصفي وانتهجت هذه الدراسة وسائل منها الجداول، حيث أصاب صاحب هذه الدراسة في صياغتها للتساؤلات الفرعية، إلا أن ما يعاب عليها أنها يوجد تكرار في السؤال الأول الثاني، وأصاب في اختياره للمنهج لأنه يتماشى مع الدراسة التي قام بها، كما كانت تهدف إلى محاولة التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة، وكذا تبيان المنشآت الرياضية لولاية أم البواقي والهياكل الشبابية وأيضا مؤسسات الشباب والرياضة للولاية، ومن جهة أخرى لها نتائج ثرية وهامة وهي:

الفرضية الأولى: تخطيط القوى العاملة ولا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة، وبناءا على ضوء النتائج المتوصل إليها كانت النسبة الأعلى والتي هي (84.61%) قد تحققت.

الفرضية الثانية: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة، وعلى ضوء هذه الفرضية يمكننا القول أنها قد تحققت.

الفرضية الثالثة: تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهاجا خاصا في توزيع القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة. وعلى أساس هذه الفرضية يمكن القول أنها تحققت.

الفرضية الرابعة: لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة. وعلى ضوء هذه الفرضية يؤكد المبحوثين على غياب عملية تنبؤ للقوى العاملة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة، وبهذا نقول أن هذه الفرضية قد تحققت.¹

حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة البحث باستخدامها المسح الشامل للموظفين الذين يشغلون وظيفة مدير داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

¹ - قرمات نوري: المرجع السابق.

خلاصة

هذا الفصل يعد بمثابة الأساس الذي من خلاله نعتد الوصول إلى ما تم التخطيط له إذ ما تم التحكم في هذا الفصل من جميع النواحي المنهجية والمفاهيمية، وتأمل السهولة والمرونة لاحقاً.

تمهيد

1- عناصر التخطيط

2- أنواع التخطيط

3- أهداف التخطيط

4- أبعاد التخطيط

5- مراحل التخطيط

6- أهمية ومبادئ التخطيط

تمهيد:

لا يمكن القيام بأي مشروع على مستوى المؤسسات سواء أكان كبيرا أو صغيرا دون التفكير مليا ومسبقا في كل الأعمال التي يتطلب إنجازها مستخدمين في ذلك كل ما تتمتع به المؤسسة - المنظمة - من موارد مالية ومادية وبشرية على فترات من الزمن وبغرض تحقيق الأهداف العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل ولقد خصصنا هذا الفصل لاستعراض كل الجوانب المتعلقة بعملية التخطيط.

عناصر التخطيط:

تشتمل عملية التخطيط على عدة عناصر فرعية ويجب الإلمام بها في أي عملية تخطيطية وهي كما يلي:

1- الأهداف: تحديد الأهداف ذات الأهمية القصوى لأنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها في نفس الوقت فهي تعتبر كالمنار الذي يهتدي به المخططون والمنفذون.

ويجب أن نضع في الاعتبار أن الهدف هو أولاً وأخيراً المعيار الأمثل الذي يستخدم في عمليات المتابعة والتقويم لذلك يجب أن يكون هدفاً واقعياً واضحاً ومحدداً حيث أنه في حالة عدم وضوح الهدف أو واقعيته ينتج عن ذلك فشل عملية التخطيط بالكامل وتصبح عملية غير مثمرة وفي نفس الوقت تفشل العملية الإدارية بأكملها. وتصبح لا جدوى منها لأن العملية الإدارية تعمل أساساً على تحقيق الهدف.¹

2- السياسات: حيث يعرفها "دافيس" بأنها العملية التصريح الضمني عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة لضبط الفكر والعمل بها²، فالسياسات هي تصريح عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وموجه للمرؤوسين.

3- الإجراءات: وهي نوع من الخطط فهي تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشداً للتفكير حيث تحدد تفاصيلها طريقة أداء العمل وبشكل متسلسل، حيث أن الإجراءات موجودة في المستويات الإدارية ولكنها مختلفة في المستويات الإدارية.³

¹ - عبد المجيد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص - ص 71 - 72.

² - حسام نعمان العربي، التخطيط الإداري، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص - ص 68-69.

³ - عبد المجيد شرف، المرجع السابق، ص 81.

4- الإمكانيات: يلزم تحديد التكاليف اللازمة وبنود الاتفاق منها ومصادر تمويلها وأسلوب الصرف المتبع ويتطلب أيضا معرفة الأدوات والأجهزة والمنشآت اللازمة لتنفيذها كما يتطلب معرفة المعلومات الكاملة عن الأيدي العاملة من حيث العدد والتخصص سواء كان ذلك مديرين أو رؤساء أقسام أو منفذين، وكيفية تدريبهم وتأهيلهم، وفي نفس الوقت معرفة الوقت المتيسر.

إن عملية حصد الإمكانيات بكل أنواعها كما هو موجود وما يمكن تدبيره وما هي حالتها الفنية قبل بدئ تصميم التخطيط، حيث أن عملية التخطيط تقوم على أسس سليمة واقعية.¹

5- البرامج: لا توضع من فراغ بل لها علاقة مباشرة ببقية عناصر التخطيط الأخرى توضع في ظل الأهداف المنشودة والسياسات المرئية وعلى أساس الإمكانيات والموازنات المتاحة بل والتي يتم تدبيرها بصورة مؤكدة والبرامج تضمن استمرار عمليات التنفيذ بأسلوب متدرج من يوم إلى شهر إلى سنة... الخ وبالتالي تضمن عدم فقدان الطريق الذي يقودنا إلى بلوغ الأهداف المرجوة.²

أنواع التخطيط:

1- حسب الفترة الزمنية:

- طويلة الأجل (3-10) سنوات.
- متوسط الأجل (1-3) سنوات.
- قصيرة الأجل (أسبوعية - شهرية - سنوية).

¹ - عبد المجيد شرف، المرجع السابق، ص - ص 82 - 83.

² - حسام نعمان، المرجع نفسه، ص 84.

2- التصنيف حسب المستوى الإداري:

أ- مستوى الإدارة العليا: تقوم به الإدارة العليا (الرئيس - نائب الرئيس) وتتميز بالبعد الإستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل.

ب- مستوى الإدارة الوسطى: ويقوم به مساعد المدير ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية)

3- التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا: ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية).¹

الجدول رقم (01): التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل ²

أهداف التخطيط

تتصدر أهداف التخطيط فيما يلي:

1- التخطيط من أجل النمو وذلك بإتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.

¹ - أسامة خيرى، الإدارة العامة، د.ط، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص - ص 19 - 20.

² - عبد العزيز بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص - ص 89 - 90.

2- التخطيط من أجل المحافظة على المنظور القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلة الطارئة.¹

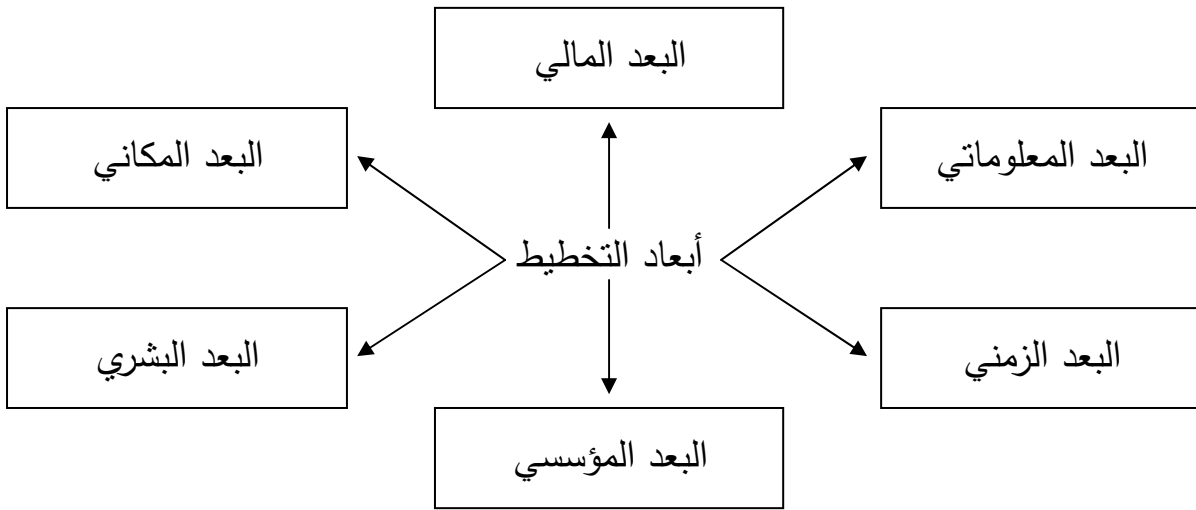
3- التخطيط من أجل الاستمرار ولكي تحقق هذا الهدف حيث تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات.²

4- تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف.

5- استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها أي الوضع للموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.³

أبعاد التخطيط

ترتكز أبعاد التخطيط على أبعاد هامة وضرورية وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منهما في عملية التخطيط إلا أنها جميعها تتفاعل في بوتقة واحدة وهي كالتالي:⁴



الشكل رقم (01): أبعاد التخطيط

¹ - بشير علاق، المرجع السابق، ص - ص 97 - 100.

² - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، د.ط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

³ - زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، د.ط، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص - ص 27 - 28.

⁴ - موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 33.

1- البعد المعلوماتي: وهو الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هنا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه التخطيط فدون هذا الجانب لا تقوم للتخطيط قائمة.

2- البعد الزمني: يلعب البعد الزمني دورا هاما في العملية التخطيطية فهو يشكل الركن الذي لا غنى عنه في بيت التنمية.

3- البعد المؤسسي: وهو الجانب الهام في تنفيذ الخطة إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية.

4- البعد البشري: يشكل البعد البشري جانبيين هامين في عملية التخطيط فهو بمثابة الأداة المنفذة للخطة وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء الخطة كما كان معروف مثل الإنسان والهدف في آن واحد.

5- البعد المكاني: لكل خطة أرض تنفذ عليها ولا يمكن أن نسميها خطة بالمنفى فلمن تنفذ الخطة كلها؟، تساؤلات حول البعد المكاني وتكمن أهمية هذا البعد لعملية التخطيط في أنه يساعد في تحقيق الأهداف.

6- البعد المالي: يستلزم تنفيذ وإعداد أي خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة فهي تتحكم في انتشار برامج ومشاريع الخطة.¹

¹ - موسى يوسف خميس، مرجع سابق، ص 35 - 36.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

هناك خمسة أسئلة أساسية علينا أن نجيب عليها عند وضع خطة للموارد البشرية

1- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ومنها الأهداف الخاصة بالموارد البشرية؟

2- ما هي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟

3- ما مدى توافر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟

4- ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله أن توازن بين احتياجاتها من الموارد البشرية وتوافر تلك الاحتياجات داخلها وخارجها وما هي الخطوات التي يجب إتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟

5- ما هي نتائج وفعالية البرامج الموضوع لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية أي نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟

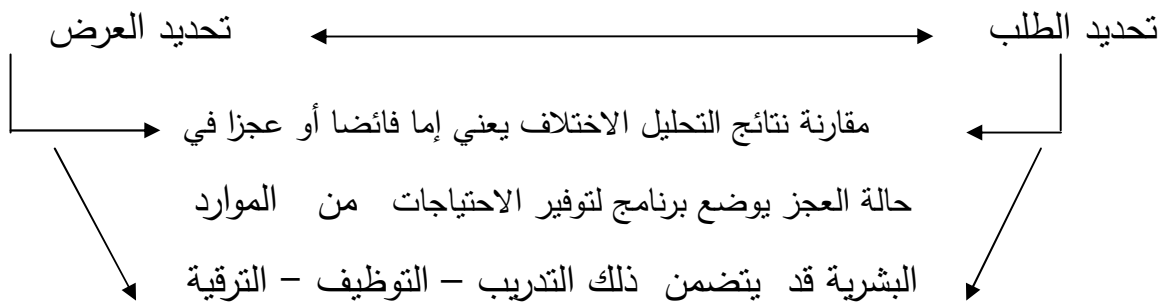
يمكن النظر إلى الإجابة عن تلك الأسئلة على أنها مراحل لتخطيط الموارد البشرية كما هو مبين في الشكل الآتي:¹

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 167.



الشكل رقم (02): مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

يمكن تمثيل العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة باعتبارها أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية في الشكل التالي:¹



الشكل رقم (03): العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة من مراحل التخطيط

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص - ص 137 -

1- المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وفهمها:

تشتمل هذه المرحلة على دراسة وفهم أهداف المنظمة حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن دون أن تفهم وتدرك خطط وأهداف المنظمة للمرحلة الإستراتيجية كما ذكر سابقا ويتم ذلك في فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاعا اقتصادية وسياسية واجتماعية كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقفها المالي ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومواطن الضعف والقوة في المنظمة والهيكل التنظيمي وحجم الإنتاج ومعنويات العاملين وأدائهم. وفي ضوء نتائج الدراسة لأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وإمكانية تحقيقها ويمكن بالتالي وضع خطة للموارد البشرية أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن هنا يتبين لنا أهمية المرحلة الأولى حيث أنها بمثابة القاعدة الأساسية التي ينطلق منها تخطيط الموارد البشرية.¹

2- المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب):

يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية تحديد الطلب إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتحقيق أهدافها ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المنظمة وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بناءا على هذا التحليل نوعية (مواصفات) الأفراد الذي يجب أن تحصل عليهم المنظمة²، والهدف

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص - ص 64 - 65.

² - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص - ص 81 - 87.

من التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) من الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج إليهم المنظمة مستقبلاً؟
- 2- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين، كالخبرة، التعليم، المهارة... الخ؟
- 3- ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة؟

وترتبط الإجابة على تلك الأسئلة وبالتالي تحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية بأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا كما ترتبط بمدى تخطيط الموارد البشرية وهل هو مدى قصير أم متوسط أم بعيد والواقع أنه كلما كان مدى التخطيط بعيدا كانت نسبة التغير في المنظمة وانعكاسه أكثر وضوحا وتأثيرا.

ومن الصعب الوصول إلى أرقام دقيقة بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحيانا التعرف عليها وإدراكها والتأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.¹

ومن هنا تأتي أهمية الطرق المستخدمة في التنبؤ وتحديد احتياجات (الطلب) المنظمة من الموارد البشرية وقبل التعرض لتلك الطرق نود أن نتوه بأن هناك ثلاث اتجاهات للتنبؤ بتلك الاحتياجات وهي:

- 1- أن يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قبل الإدارة العليا وهو ما يعرف بالاتجاه من الأعلى إلى الأسفل (*Toop Down*).

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص - ص

2- أن يتم التنبؤ وتحديد الاتجاهات من قبل الأقسام والوحدات داخل المنظمة وهو ما يعرف بالاتجاه من الأسفل إلى الأعلى (*Down Top*)

3- الجمع بين الاتجاه الأول والاتجاه الثاني.¹

ويعتبر الاتجاه الثاني من أفضل الاتجاهات ويمكن تمثيله في الشكل التالي:

الإدارة العليا

مراجعة تقارير الإدارة الوسطى والدنيا والتأكد من صحة الأرقام والبيانات، ومن أهم تلك الاحتياجات واقعية وعملية وتتلائم مع أوضاع المنظمة المالية والإدارية وتساعد على تحقيق أهدافها

الإدارة الوسطى

تقوم بمراجعة احتياجات وتقارير الإدارة الدنيا بخصوص احتياجاتها من الموارد البشرية ثم تجمع كافة التقارير والاحتياجات في مشروع احتياجات موحد على مستوى المنظمة وفي ضوء أهدافها وأوضاعها الداخلية والخارجية

الإدارة الدنيا

تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعاً في ضوء طبيعة الأعمال والمهام في ضوء التغيرات المتوقعة إدارياً وفنياً ثم ترفع تقارير الاحتياجات إلى الإدارة الوسطى²

الشكل رقم (04): اتجاهات التنبؤ باحتياجات الإدارة

¹ - محمد إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص 100.

² - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1971، ص 73.

طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب):

يمكن تقسيم طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلى طرق كمية وطرق وصفية وتمتاز الطرق الكمية بكونها أكثر دقة وموضوعية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

1- الطرق الكمية: وتشتمل هذه الطرق ما يلي:

أ- تحليل عبئ العمل.

ب- تحليل قوة العمل.

ج- سلسلة ماركوف

د- التنبؤ بالاتجاهات.¹

2- الطرق الوصفية: وتشتمل هذه الطرق ما يلي:

أ- خرائط الإحلال.

ب- طلب الوحدات الإدارية.²

3. المرحلة الثالثة: تحديد العرض:

تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنظمة من موارد بشرية وكذلك ما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حالياً لدى المنظمة من موارد بشرية بمخزون

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص - ص 45 - 46.

² - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص - ص 88 - 89.

المهارة ويقصد به التعرف على ما يتوافر لدى المنظمة من موارد بشرية كما ونوعا من خلال جمع معلومات عن تلك الموارد وتشتمل تلك العملية على ثلاث عناصر أساسية وهي:

1- تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة ويشمل ذلك أيضا تحديد كافة ما يملكون من مهارات، قدرات وخبرات وتدريب...الخ.

2- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

3- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

يتم الحصول على تلك المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من:

1- طلبات الاستخدام.

2- تقارير تقييم الأداء.

3- قوائم وسجلات الأجور والمرتبات.

ويفضل أن يكون داخل المنظمة نظام معلومات خاصة بالموارد البشرية بحيث يشتمل هذا النظام على كافة المعلومات الخاصة بالفرد منذ تاريخ التحاقه بالمنظمة كما يشتمل على كافة التغييرات الوظيفية التي تحدث له مثل الترقية والنقل والزيادة في الأجور وتقارير تقييم الأداء... ويساعد نظام المعلومات المنظمة في عدة نواحي منها:¹

1- توفر معلومات تفصيلية عن المهارات والقدرات المتوفرة داخل المنظمة وتوافقها مع احتياجات المنظمة.

2- توفر معلومات عن تحركات العاملين داخل المنظمة مثل الترقية، النقل، وخارجها مثل الاستقالة والتقاعد.

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص - ص

- 3- المعاونة في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام والأعمال.
- 4- المعاونة في تقييم الوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.
- 5- التأكد من توافق ما يدفع من أجور ومرتببات مع قدرات العاملين وإمكانياتهم.
- 6- الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.¹

4. المرحلة الرابعة: خطة العمل:

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج ووضع خطة العمل للموارد البشرية وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على النتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها لكن لكل اختبار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس على نتائج مقارنة العرض والطلب من هذه القرارات والخطط ما يلي:²

- 1- خطة الاختيار والتوظيف والتعيين.
- 2- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- 3- خطة التدريب وتطوير العاملين.
- 4- خطة لأحداث تغيير في المنظمة بهدف تطويرها.
- 5- خطة لتعديل مستوى ومعايير تقييم الأداء وأساليبه.
- 6- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.
- 7- خطة لإعادة توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات.
- 8- خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب.

¹ - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص - ص 48 - 49.

² - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 89.

ويمكن القول أن اختبار أي من تلك القرارات التي تتضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.

5. المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم

لا يمكن الفصل ما بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منها البعض الآخر ومن هنا يتبين لنا أهمية مراقبة وتنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ حيث عرفنا في المرحلة السابقة اتخاذ عدة قرارات خاصة بخطة الموارد البشرية بحيث ينتج عن تنفيذها تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي تنصب الرقابة والتقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة.¹

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الارتباك الناتج عن ترك موظف لعمله فجأة.
- 2- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- 3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- 4- يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

¹ - سعاد نابف البرنوطي، مرجع سابق، ص - ص 89 - 90.

- 5- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.¹
- 6- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.²
- 7- تقوم الكثير من المنظمات بالسعي نحو التوجه الخارجي ومحاولة الالتحاق بمنظمات الأعمال الدولية ومحاولة الدخول في أنظمة التجارة.
- 8- يساهم تخطيط الموارد البشرية في التطوير الوظيفي والإداري والمهني وتنمية مهارات القيادة الإدارية وتشجيع بعض الشخصيات المتميزة على القيام بأمور القيادة بشكل فعال.³

مبادئ تخطيط الموارد البشرية:

يتم التخطيط انطلاقاً من مجموعة من المبادئ وهي كالتالي:

- 1- مبدأ عمومية التخطيط بمعنى أن يكون التخطيط شاملاً لجميع أجزاء المنظمة ووحداتها المختلفة.
- 2- مبدأ تكامل الخطط بمعنى أن تتكامل مختلف الخطط بالمنظمة وصولاً إلى الأهداف العامة للمنظمة.
- 3- مبدأ شمولية التخطيط بمعنى أن يكون التخطيط مسؤولية جميع المديرين ويشمل جميع المستويات الإدارية.

¹ - فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 51.

² - بشير علاق، مبادئ الإدارة، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص - ص 100 - 112.

³ - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص - ص

4- مبدأ مرونة التخطيط بمعنى أن توضع الخطط بما يتمشى مع التغيرات غير المتوقعة ولهذا توضع ثلاث خطط بديلة:

- تفرض استمرار الوضع كما هو حالياً

- تفاؤلية أي تقوم على أساس التفاؤل بتحسين الظروف

- والثالثة تشاؤومية أي تقوم على أساس احتمال تحول الظروف ضد مصلحة المنظمة.¹

5- مبدأ ارتباط التخطيط بالرقابة بمعنى أن الخطة هي أساس الرقابة.

6- مبدأ المشاركة في التخطيط بمعنى أن تتاح الفرصة للجميع أي لجميع الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بموضوع الخطة في المشاركة العلمية التخطيطية.²

¹ - محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 14.

² - موسى يوسف خميس: مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص - ص 22 - 23.

خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل استطعنا تحديد عناصر التخطيط وتحديد أنواعه وأهدافه وكذلك أبعاده وأهم مراحله والتي هي تحتوي على خمسة مراحل وأيضاً أهميته ومبادئ التخطيط، فالتخطيط عملية مستمرة، فهو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل وبالتالي فهو عملية تصور لما هو آت من مستقبل المؤسسة والاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بالتحضير الجيد لها من خلال وضع الخطط والإجراءات اللازمة لذلك فهو يأخذ بعين الاعتبار كل ما تملكه -المؤسسة- من موارد مالية، مادية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل في إطار منهجي.

تمهيد

1. عوامل الاستقرار المهني
 2. أهداف الاستقرار المهني
 3. علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات
 4. مظاهر الاستقرار المهني
 5. نظريات المرتبطة بالاستقرار المهني
 6. أهمية الاستقرار المهني
-

تمهيد:

يعتبر الاستقرار المهني بسياقاته العلمية الصحيحة الذي حظي بكثير من الاهتمام المطلوب من قبل الباحثين والمختصين حيث يتضح ذلك جليا من العدد القليل والمحدود جدا من الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم ألا وهو الاستقرار المهني نظريا وميدانيا إذ أن الاهتمام المتزايد بظاهرة الاستقرار المهني يأتي ببساطة من الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة التنظيمية فأهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أي عنصر أو وسائل الإنتاج إذ أن الفرد له اتجاهاته وتفكيره التي توجه سلوكه نحو استقراره في مهنته.

1- عوامل الاستقرار المهني:

إن الاستقرار المهني للعامل في المؤسسة لا يرتبط بأحد العوامل بحد ذاتها وإنما يتحقق من خلال تلك العوامل بالرغم من التأثير والتباين من عامل إلى آخر.

حيث يشير الاستقرار المهني إلى مجموعة من المؤشرات النفسية والفيزيولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء في مكانته داخل المؤسسة.

أولاً: العوامل الفيزيائية:

تشمل العوامل الفيزيائية ما يلي:

1. الحرارة والرطوبة: حيث يقوم الفرد بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة، مما يؤثر على إنتاجه وجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم استقراره في عمله ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء الفرد ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض وعلى العموم يمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها، أو ارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واستقراره في عمله أكثر عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف من جهة إلى أخرى وعليه يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر لأولئك الأفراد الذين يعملون في خطوط الإنتاج وأن تهتم لشأنهم أكثر.¹

2. الضوء: يتأثر الاستقرار المهني بالضوء تحدثها الآلات والضجيج الكبير التي تسببه تلك الآلات وخاصة القديمة منها والتي أصبحت تستوجب استبدالها بآلات جديدة لتوفير الظروف الملائمة للفرد ليقوم بواجباته على أكمل وجه حيث أن الضوء تؤثر على العلاقات

¹ - مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، د.ط، قناة السويس، الأزاريطة، الإسكندرية،

الاجتماعية بين الأفراد في العمل وخاصة على الاتصالات فيما بينهم مما يؤدي إلى سوء فهم الفرد العامل لما يقوم أو يقوله أو يطلبه الفرد الآخر الذي يحتل مكانا بجواره ويمتد التأثير السيئ للضوضاء إلى الحياة الاجتماعية العامة للفرد خارج المؤسسة عندما تتأثر له حاسة السمع وربما تقل إلى المستويات الدنيا، وهذا ما يجعل بعض الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة أولئك الذين يملكون مهارات عالية يفكرون في مغادرة تلك المؤسسة والبحث عن عمل جديد في مؤسسات مغايرة أين يقل الضجيج ويعني هذا أن الضوضاء تؤثر سلبا على الاستقرار للأفراد مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات العويصة ويكون ذلك إما باستبدال الآلات القديمة أو بتوفير وسائل الوقاية للفرد العامل داخل المؤسسة (غالبا ما تكون في المؤسسات الصناعية).

وفي كلتا الحالتين على المؤسسة أن تهتم بالعمل أكثر سواءً بتوضيح كيفية العمل على الآلات الجديدة التي تبنتها في عملياتها الإنتاجية أو بتوضيح كيفية استخدام الوقائية للتقليل من تأثير الضجيج.¹

3. الإضاءة: تختلف الوظائف المنتشرة عبر الأبنية التنظيمية في المؤسسة من حيث متطلبات شدة الإضاءة فالأعمال الحقيقية تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة أو الإضاءة الخافتة يؤثران على بصر الفرد العامل مما يتسبب في تضاعف إمكانياته في النظر تصل في بعض الأحيان إلى درجة العمل الكامل والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على تحسين ظروف العمل للأفراد العاملين بداخلها وذلك بتوفير شدة إضاءة مناسبة لكل وظيفة على حدى بحيث تسهل للعمال أن يقوموا بوظائفهم بفعالية ونجاح.²

¹ - سامي محسن الختاتة: علم النفس الصناعي، د.ط، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 395.

² - مجدي أحمد محمد عبد الله: المرجع السابق، ص 287.

4. الأمن الصناعي: يعرف الأمن الصناعي على أنه:

كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل والأمن الصناعي أو كما يطلق عليه البعض بالإجراءات الوقائية والتنظيمية الخاصة ببيئة العمل. ويستهدف وفقا لما سبق منع أو التقليل من إصابات العمل المختلفة، المادية، الاجتماعية، النفسية.¹

ثانيا: العوامل المادية:

تشير العوامل المادية إلى ما يحصل عليه في مجال عمله من أجور وعلاوات ومكافآت...إلخ. مقابل قيامه بعمله أو النجاح الذي يحققه.

حيث تعتبر هذه العوامل من أهم الأمور التي تجعل الفرد أكثر رضاءً عن عمله وبالتالي استقراره فيه، وزيادة تمسكه بمؤسسته لأنها تنظر إليه بعين الاعتبار خاصة إذا كان متفوقا على الآخرين من حيث مهاراته.

1. الأجر: في مقدمة العوامل المادية ذات العلاقة بالاستقرار المهني في المؤسسة على اعتبار أن المصدر الأساسي للدخل لمختلف الفئات في المؤسسة وعلى الأجر يتوقف مقدرة الفرد العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشة حيث يتقاضى مقابل العمل أجرا حيث يشارك في العملية الإنتاجية للمؤسسة.²

حيث أن الأجر يعرف على أنه نصيب العامل من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيرا نقديا ومقسما حسب مقدار ونوعية العمل الذي حصل عليه موازيا لما بذله من جهد في العمل وإن رضاه عن المؤسسة الذي يعمل بها سيزيد من استقراره في عمله ومؤسسته.

¹ - سامي محسن الختاتة: المرجع السابق، ص 225.

² - مجدي أحمد محمد عبد الله: المرجع السابق، ص 250.

ثالثاً: العوامل الاجتماعية:

تعرف العلاقات الإنسانية على أنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

1. القيادة: إن القيادة من المواضيع المهمة خاصة إذا كان القائد متحمل المسؤولية التي يتولاها باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج في المؤسسة وضمان كفاءة الإنتاج الأهداف فحسب بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين العمال، فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال.¹

2. الاتصال: الاتصال هو إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسالها، واستقبال المعلومات، أو اتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة. والاتصال داخل أي مؤسسة يتخذ شكلين هما:

1. الاتصال الرسمي: ويتضمن: الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.

- اتصال من الأسفل إلى الأعلى.
- الاتصالات الأفقية.²

2- الاتصال غير رسمي: حيث أن أي مؤسسة لا تستطيع تحقيق الوحدة الاقتصادية أو الاجتماعية إلا على أساس الصداقة والتعاون بين العاملين ويظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية.³

¹ - محمد شفيق: سيكولوجية القيادة - تطبيقات علم النفس في القيادة، د.ط، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، جسر السويس، مصر الجديدة، القاهرة، 2011-2012، ص 09.

² - صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها، مفاهيمها، د.ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 191.

³ - إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، د.ط، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص - ص 252-253.

أهداف الاستقرار المهني:

يعتبر استقرار العامل في مجال عمله من الأمور الهامة التي تستهدف مجالات الإنتاج والعمل والإدارة وحل المشكلات المهنية بما يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية والاستقرار والتوافق المهني حيث تركز على العلاقة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها بقصد تحقيق التطور الاقتصادي والتنمية الشاملة ومن ثم تقدم المجتمع وتحضره، ولعل أهم أهداف الاستقرار المهني تتمثل في:

- تحقيق زيادة الإنتاج وزيادة راحة العامل ورضاه عن العمل حيث يتحقق ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ويتحقق ذلك من خلال توجيه العاملين وتكوينهم تكويناً مهنياً سليماً في ضوء استعداداتهم وقدراتهم وميولهم ومراعاة الفروق الفردية وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل

- تنظيم ظروف العمل وتحسينها من خلال تطوير الآلات والمعدات وإزالة الأخطار التي يحتمل التعرض لها أثناء العمل.¹

- تحقيق توافق العامل في عمله وذلك من خلال انتقاء العاملين للأعمال التي تتناسب وقدراتهم الشخصية والعمل على تحسين تكيفهم مع محيط العمل وإكسابهم المهارات وإحساسهم بالاستقرار.

- التقييم الموضوعي لأداء العاملين بما يكفل الإنجاز الكفء وزيادة الإنتاج ورفع الدافعية وتحقيق الرضا المهني لدى العاملين وتعزيز الروح المعنوية.²

¹ - بديع محمد القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، شارع الجامعة الأردنية، عمارة العساف، الأردن، ص - ص 37-38.

² - بديع محمد القاسم: المرجع السابق، ص 38.

علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات:

1. الشعور بالرضا والأمان والارتياح:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضاً لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها بشكل موضوعي نظراً لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على خصائص والوظائف التي يوافقون عنها ولا يوافقون.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة كيف يكون الرضا عن العمل مؤشراً مؤشرات استقراره في مهنته وفي المؤسسة التي يعمل بها.

مفهوم الرضا والارتياح لدافيس: على أنه ظاهرة داخلية ضمن المعنى بالأمر أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل.¹

حيث أثبتت الدراسة التي أجراها فروم أن الرضا عن العمل مرتبط بعدة عوامل وهي:

- 1- المرتب المرتفع
- 2- الفرص الحيبوية
- 3- نظام الإشراف المتزن²
- 4- التفاعل بحرية مع زملائه
- 5- الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل.

¹ - عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، د.ط، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977، ص 54.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص 302.

وأيضاً يشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح، تأمينه ضد الفصل والتمديد بالطرد بين لحظة وأخرى، وطمأنته بأنه باقى في موقعه ومنتظر إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبت جدارته ومهارته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها.¹

وبالتالي يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل بها.

2- الشعور بالولاء والانتماء:

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها لابد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال وأيضاً وأن تطلعهم عليها وبالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء وبحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء.²

ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي ترتبط بين الأفراد والمؤسسة.

ومن العوامل المرتبطة بالشعور بالانتماء هي:

- مدى توافق أهداف المؤسسة مع أهداف العمال.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية.

¹ - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 210.

² - عادل بودة: المرجع السابق، ص 04.

3- الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية اتخذت مكانا هاما في الدراسات الاجتماعية وقبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والاستقرار عند الموظفين حيث يشير تعريف "جيون" على أنها مدى إتباع حاجات الأفراد ومدى إدراكهم لهذا الإشباع¹. فهي نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطا فيه قادرا على العمل الطويل دون الملل حيث تتجلى في نوع من الحماس لدى العامل نحو عمله².

إن في التزم أدبي من قبل الفرد يبذل فيه الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما قاموس علم النفس فيعرفها: استجابة فردية بفعل الجماعة بحيث يكون الفرد مستندا للتفاعل الملائم للموقف الذي تتعرض له الجماعة³. وخلاصة القول لابد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لدى العامل مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل.

¹ - نعيم الرفاعي: الصناعة النفسية دراسة في سيكولوجية المهنة، د.ط، دمشق، 1969، ص 493.

² - عبد المنعم عبد الحي: المرجع السابق، ص 228.

³ - طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، مصطفى مشرقة الإسكندرية، ص 123.

4- الحوافز:

رغم أن نظام الحوافز يؤثر على دافعية الأفراد للعمل وفي زيادة الاندماج إلا أنه لا يجوز إغفال العوامل الأخرى فهي كثيرة بحيث أن الأفراد يطمح للحصول عليها وهي:

1.4. حوافز مادية ومعنوية: لا شك أن من بين هذه العوامل زيادة جهود الأفراد العاملين فشعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة حيث يكون يتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة للأفراد العاملين.

2.4. حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

- **الحوافز المباشرة:** وهي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على الفرد العامل بمعنى أنه إذا ضاعف جهده لزيادة الإنتاج في المؤسسة أو ابتكر شيئا جديدا يعود بالربح للمؤسسة فإنه يجازي على عمله هذا عن طريق ربط الأجر بالإنتاج.

- **الحوافز غير المباشرة:** وهي التي تتضمن مجموعة من الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة للأفراد بهدف تحفيزهم عن زيادة الإنتاج.¹

مظاهر الاستقرار في العمل:

يعد استقرار العامل في وظيفته من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها

وبذلك تقوم بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي. ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

¹ - محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، ط1، دار الفكر العربي، 24 شارع عباس العقاد، مدينة نصر، القاهرة، 2005، ص 397.

1. تماسك جماعة العمل: حيث تتمثل في ثلاث تصنيفات:

- جماعة الزملاء
- جماعة الرؤساء
- جماعة الإدارة.

2. الراحة النفسية والشعور بالأمان: يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي

إلى الراحة النفسية فهو يشعر بالانتماء إلى مؤسسته والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه. وهذا ما يجعله يستمر في عمله.

3. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: إن إدارة الأعمال في الاتجاه الحديث يرمي إلى

تحفيز وقيام رئيس العمال باشتراك العمال في اتخاذ القرارات ووضع أهداف الجماعة وتحديد أهدافها في رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء رأيه وأكدت الدراسات والبحوث إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية.¹

النظريات المرتبطة بالاستقرار المهني:

رغم بعض النقائص والسلبيات التي تميزت بها كل نظرية إلا أنه وإلى حد الآن لا تزال تمارس وتطبق على نطاق واسع في الكثير من المنظمات وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة والتحليل لمجموعة من النظريات ترى أنها اهتمت بالعنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريب أو من بعيد في محيط العمل والكشف عن جميع المتغيرات الشاملة بالدراسة الراهنة للمعوقات الوظيفية والاستقرار المهني ومحاولة تحليلها في ضوء ما تتناوله هذه النظريات:

النظرية الكلاسيكية- النظرية الحديثة- النظرية الوظيفية.

¹ - عبد الباسط محمد حسن التنظيم الاجتماعي، د.ط، مكتبة غريب، القاهرة، 1978، ص 359.

1. النظرية الكلاسيكية في دراسة الاستقرار المهني في التنظيم:

ارتبطت النظريات الكلاسيكية بالعديد من الأعداد لعديد من المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والذين ظهوروا مع القرن 20 ويرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلور وماكس فيبر.

1.1. النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر رائد من رواد ومؤسسي النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية. حيث يرى ماكس فيبر أن أداء المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما أسموها النموذج المثالي للبيروقراطية والذي في ضوءه تلتزم به المؤسسة بمجموعة من المبادئ والإستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية:¹

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أدائه لعمله وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة أو مسجلة ومكتوبة لها صفة الالتزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله، وهذا يسمح للمشرفين والمدراء من وضع الخطط أو معايير وفق المؤهلات وعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات كما أن الجزاء يكون حسب الاستحقاق عن الحوافز والمكافآت ولا تكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقته الشخصية والقرباة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية، حيث يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع تعاملاته وهناك جهاز مختص تابع للإدارة مهمته توثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز

¹ - إبراهيم عباس وآخرون: المرجع السابق، ص 22.

بالفصل بين الملكية الفردية وملكية المؤسسة وهذه تقريبا أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الذي نادى به ماكس فيبر والذي يرى أن الالتزام بهذا الشكل في التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء والتي أرجعها فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى:

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.
- توفير الإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العامل لعمله

وفي الحقيقة أن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات كثيرة ذات أهمية نسبية للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وتحقيق الكفاءة والفعالية غير أن هذا لا يخفي الكثير من الانتقادات في المظاهر السلبية تخلت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم وماكس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص والرقابة والإشراف وأهم الطبيعة النفسية والاجتماعية للفرد بمجرد آلة دوره الأساسي التقيد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة وتنفيذ الأوامر دون نقاش وهذا الجانب يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة الفردية واتجاه عمله بدلا من ارتفاعها خاصة في التنظيم البيروقراطي ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار بقواعد واضحة تنظم العمل لهذا فإن متغير الاستقرار الوظيفي يصبح هو آخر مسألة روتينية واضحة وذلك من خلال الترقية والأجر الكافي . وتنتظر هذه النظرية إلى الاستقرار المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الموظف بحيث يتقدم بتحديد مدة العمل بعقد مكتوب أو ضمان بدرجة في وظيفته وسيادة العدالة بين الموظفين ويضمن حدود استقراره في وظيفته وبالتالي الاستقرار الاجتماعي.¹

¹ - إبراهيم عباس وآخرون: المرجع السابق، ص - ص 23-24.

2.1. النظرية الوظيفية:

لا تزال رواد الوظيفة أهميتها عند دراسته وتحليل القضايا والمشكلات الاجتماعية التي توجد في الوقت الحاضر تقوم هذه النظرية السوسولوجية على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات.

3.1. نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز: إن تصور النسق الاجتماعي أنه يتألف

من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين ويعالج بارسونز المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجامعات والأقسام والأدوات ويعرف التنظيم على أنه توجيه أساسي تحقيق هدف معين يقوم بتحليل العلاقات. وهناك أربعة متطلبات وظيفية تتحكم في بقاء النسق واستقراره.¹

1- التكيف: يتمثل في حشد الموارد التنظيمية لتحقيق الهدف عن طريق المواءمة والتكيف.

2- التكامل: يمثل العلاقات بين الوحدات ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق

الفرعية، الكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر ويشير إلى المواءمة وإتباع التوترات التنظيمية.²

2. النظرية الحديثة: على الرغم من أوجه القصور والضعف التي ترتبط بالنظريات

الكلاسيكية التي سارت في طريقها وتركيزها الشديد على التكامل والاستقرار والتكيف في المؤسسة.

¹ - محمد عبد الله عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع السوسولوجي المعاصر، د.ط، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002، ص 13.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، د.ط، دار النهضة العربية، بيروت، ص 347.

نظرية اتخاذ القرار:

لقد شكلت نظرية اتخاذ القرار محور اهتمام سيمون الأول وهي أساس العمليات التنظيمية وهي التي تحدد المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي ولوظائف هذا الأخير، ولقد أنتقد سيمون المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم خاصة تايلور وأعطى بديلا لفكرة الرجل الاقتصادي الذي نادى أصحاب هذه النظريات التي تتمثل في الرجل الإداري والذي يحقق الكفاءة أو يتصف بعدد من الصفات أهمها:

- هدفه الوصول إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه.
- يبين قدراته التي يتخذها على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط به.
- عندما يباشر صنع القرار لا يبحث من كل البدائل المتوفرة ويؤكد سيمون على عملية الاختيار وهذه تتوقف على قدرة القرارات في التأثير على فئة المنفذين.¹

إن اهتمام هذه النظرية بترشيد السلوك الفردي والجماعي ليحقق له التكامل والتوازن والاستقرار في العمل ما يضمن تحقيقه لأعلى المستويات لإنجاز باعتماده على التنظيمات الرأسمالية العقلانية.²

أهمية الاستقرار في العمل:

يعتبر ثبات العامل في عمله واستقراره فيه وانعكاساته الإيجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالفرد العامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المؤسسة عكس الفرد

¹ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 87.

² - منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، د.ط، مكتبة المطبوعات الجامعية، التكوين، 1979، ص

العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التوازن والتكامل مع السلوكيات الجديدة الجماعية العمل المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب الاندماج في المجتمع.

وفي فترة وجيزة، بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد وحتى المال (تكلفة الإنتاج) هذا بالنسبة للفرد الواحد فما بالقاعدة أفراد ومن مزايا استقرار الفرد في العمل، إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي تقلل من عوامل التعب وتخفف من احتمالات الوقوع في حوادث العمل.

كما أن للفرد المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني ولبلوغ أعلى السلم الهرمي من غيره من الأفراد، بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المؤسسة.

وكذلك الفرد المستقر في عمله واندماجه داخل الجماعة يزيد من تماسك وترايط أعضائها وانتمائهم داخل المؤسسة.

إن استقرار المؤسسة ونجاحها من استقرار أعضائها وكفاءتهم . فبدونهم ليست لها مصير .

فاستقرار الأفراد وترايطهم وتماسكهم يجعل من المؤسسة مجتمع صغير.¹

¹ - سمير حليس: التغير التكنولوجي والاستقرار المهني - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، الظاهير، جيجل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير، 2008-2009، ص - ص 92-93.

خلاصة:

وبالتالي نستخلص أن الاستقرار المهني يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية حيث أن يترتب عليه أن يسلك سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الاستمرار المنظمة واستقراره.

تمهيد

أولاً: المجال المكاني

ثانياً: المجال الزمني

ثالثاً: المجال البشري

رابعاً: عينة الدراسة: (العينة العشوائية الطبقية)

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: أدوات جمع البيانات

نتائج تحليل الفرضية الأولى

تحليل نتائج الفرضية الثانية

تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة (01)

تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة (2)

تحليل نتائج في ضوء الدراسات السابقة (3)

النتائج العامة

خلاصة

تمهيد

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة، وذلك قياسا لما تنظمه هذه المرحلة من خطوات تمثل في الواقع الأمر سياجا يقي الباحث من الانزلاق عن العلمية والحياد خاصة على مستوى المنهج الدراسي أو العلمية وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات الثلاث تعد حجر الزاوية والمحددات في سياسة الدراسة وضبطها ضبطا صحيحا معناه بكل اختصار بحثا علميا صحيحا.

أولاً: المجال المكاني:

1. مؤسسة الإسمنت: وهي شركة اسمنت بتبسة عمومية اقتصادية متفرعة من مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والغرب والشلف وتمثل شركة الاسمنت ومشتقاته للشرق، الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيات في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مالي اجتماعي مقدر بـ: 800.000.000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم، تصل قيمة كل سهم إلى 100.000 دج، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.000 دج على النحو الآتي:

- ERCE: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ: 12000 سهم، أي بنسبة 60 %.
- ERCO: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ: 400 سهم، أي بنسبة 20 %.
- ECDE: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ: 400 سهم، أي بنسبة 20 %.

بينما الباقي على شكل قرض من BAD (البنك الجزائري للتنمية)، وللإشارة فإن مشروع انجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي 67-80 للتنمية، والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985، ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، لكن سنة 1988 تم تحويل ملف مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم مؤسسة إسمنت تبسة، والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية مصنع الماء الأبيض - تبسة.

موقع المؤسسة:

يقع مصنع إسمنت تبسة ببلدية الماء الأبيض، على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار، ومن الغرب يحده مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية.

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن مدة إنجاز هذا المشروع دامت حوالي 67 شهرا؛ أي 5 سنوات و 7 أشهر، ابتداء من انطلاق الأشغال يوم 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ انتهاء المشروع.

ثانيا: المجال الزمني:

1. سير العمل الميداني: إن أول دراسة استطلاعية قمنا بها انطلاقا من 2018/03/07، فبعد وضعنا لمعالم دراستنا النظرية حددنا خطوات بحثنا الميداني فقمنا بدراسة استطلاعية لمعرفة مجال البحث المكاني وتحديد مجتمع البحث والمبحوثيين، ثم انطلقنا في الدراسة الميدانية بتاريخ 2018/03/12، حيث استغرقت هذه الدراسة مدة أسبوعين من 2018/03/12 إلى غاية 2018/03/20، وذلك لمحاولة الإلمام بكل جوانب موضوع البحث.

2. سير العمل الميداني المقابلات مع المسؤولين: انطلقا من تاريخ 2018/03/12 تم التعرف على هذه المؤسسة وذلك من خلال الزيارات الميدانية إلى غاية 2018/03/20، خلال هذه الفترة تم التعرف على المؤسسة والعاملين داخلها، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص المراحل التي مر بها بحثي كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الزيارة الاستطلاعية.

- المرحلة الثانية: قمت فيها بجمع الوثائق وصور المؤسسة والعمال والتعرف على نشأة المؤسسة وتعريفها والهيكل التنظيمي الخاص بها...
- المرحلة الثالثة: مرحلة جمع البيانات، وذلك عن طريق المقابلات التي تمت مع رئيس دائرة الإدارة والمستخدمين.
- المرحلة الرابعة: خصصنا هذه المرحلة لتوزيع الاستمارات على العاملين، وقد تمت الإجابة على أسئلة الاستمارة من قبل العاملين دون تردد، وفي بعض الأحيان أتدخل للمساعدة بناء على طلب العاملين لفهم ومناقشة الأسئلة، وقد قدر عدد الاستمارات بـ 72 استمارة، تحتوي كل واحدة منها على 23 سؤالاً موزعة على مختلف العاملين في المؤسسة والتي تشمل أربعة مصالح (الإنتاج، التسويق، التموين و الصيانة).

ثالثاً: المجال البشري:

يعتبر مجتمع الدراسة الحيز الذي يطبق على أجزائه أو كله مختلف وسائل جمع البيانات والمعلومات، وقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الصناعية مجمع الإسمنت - الماء الأبيض، ونظراً لمتطلبات موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني، فقد سعينا للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من جميع الفئات بمختلف الوحدات والمصالح وقد قدر عدد العمال بـ 359 عامل موزعين على مختلف الوحدات والأقسام والمصالح ومنهم:

- 200 إطار .

- 125 عون تحكم.

- 34 عون تنفيذ

رابعاً: عينة الدراسة: (العينة العشوائية الطبقية)

في الكثير من الحالات يواجه الباحث مجتمعا غير متجانس، يتكون من فئات مختلفة، تتميز كل واحدة منها بصفات معينة، ولذا يصعب عليه استخدام طريقة العينة العشوائية بسبب هذا التباين في المجتمع الأصلي، لذا يلجأ الباحث إلى ما يسمى بالعينة الطبقية، وهي أن يقوم بتقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات (على أساس العمر أو الدخل أو الدين أو المستوى الثقافي...)، بحيث يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة، ثم يحدد نسبة هذه الطبقة إلى المجتمع الأصلي ثم يختار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية، بحيث تتناسب في حجمها مع حجم الطبقة في المجتمع الإحصائي الأصلي، ثم جمع هذه العينات الطبقية لتكون في مجموعها عينة طبقية واحدة تمثل المجتمع بأسره.¹

$$359 \longrightarrow 100 \%$$

$$N = 20 \%$$

$$N = \frac{359 \times 20}{100} = 71.8$$

$$N = 72 \text{ مفردة}$$

¹ - كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 143.

خامسا: منهج الدراسة

المنهج الوصفي: إن المتتبع لتطور العلوم الاجتماعية يستطيع أن يلمس الأهمية التي احتلها المنهج الوصفي في هذا التطور، يعزى ذلك إلى ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، لأن هذا المنهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

وقد اعتمدت على هذا المنهج في وصف مجتمع الدراسة والمصالح الإدارية التي تمت فيها الدراسة، من حيث نشاطاتها وعلاقاتها فيما بينها.

تعريفه: هو منهج يقوم بدراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها.¹

وقد اعتمدت على هذا المنهج في وصف مجتمع الدراسة والمصالح الإدارية التي تمت فيها الدراسة، من حيث نشاطاتها وعلاقاتها فيما بينها.

سادسا: أدوات جمع البيانات

إن نوعية الدراسة التي يقوم بها الباحث تجعله يستخدم نوعا معينا من أدوات جمع البيانات حول الموضوع الذي هو بصدد دراسته، وقد استخدمنا في دراستنا مجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد على الوصول إلى أهداف البحث؛ كالملاحظة والاستمارة.

1. الملاحظة: تعتبر أول الأدوات التي يستخدمها الباحث، وهي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات، وقد استعملنا الملاحظة منذ بداية البحث بمجرد وصولي إلى المؤسسة، وقد

¹ - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2008، ص ص. 43-44.

استخدمنا في بحثنا الملاحظة البسيطة، وهي الملاحظة غير موجهة للظواهر، حيث تحدث تلقائياً ودون أن تخضع لأي نوع من أنواع الضبط العلمي.¹

2. الاستمارة: استمارة البحث هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع

معين، أو تطرح للأشخاص المعنيين إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عن طريق البريد.²

¹ - كامل محمد الغربي، المرجع السابق، ص ص. 130-131

² - غريب سيد أحمد، الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، ج1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1995، ص ص. 28-37.

الجدول (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76 %	55	ذكر
24 %	17	أنثى
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الجنس الذكري أكبر تكرر من الأنثوي حيث تقدر بـ 55 مفردة أي بنسبة 76% وينخفض بتكرار 17 مفردة عن الجنس الذكري أي بنسبة 24% ويرجع ذلك إلى توقيت العمل ومكان العمل غير المناسب للإناث وكما أن المصلحة محافظة لأن العمل في هذه المؤسسة يتطلب العنصر الذكري.

ونستنتج أن نسبة تواجد الذكور والإناث مرتبط بطبيعة المهام التي تشرف عليها كل مصلحة وهذا راجع إلى طبيعة النشاط المبذول.

الجدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العمر
31 %	22	30-20
40 %	29	40-31
54 %	39	50-41
100 %	72	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 30-20 هي أصغر تكرر حيث يقدر بـ 22 مفردة أي بنسبة 31% في سلم أعمار المبحوثين تليها كل من الفئة 40-31 بتكرار 29 أي بنسبة 40% وهي الفئة العمرية المتوسطة وتليها الفئة 50-41 بتكرار 39 مفردة أي بنسبة 54% وهي أكبر تكرر في سلم أعمار المبحوثين، ومن خلال التحليل الإحصائي لأعمار

أفراد العينة وجود تفاوت بين أعمارهم وهذا دليل على أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت لا تقتصر على فئة عمرية معينة من فئات المجتمع وهذا أمكننا إلى النظر إلى أن هذا الاختلاف من جانبيين جانب إيجابي والمتمثل في وجود تكامل بين الفئات خاصة بين الخبرة والشابة منها، أما الجانب السلبي هو وجود احتمال لبروز بعض الاختلافات بين الفئات خاصة وأن الفئة ذات الخبرة تسعى لفرض رأيها على بقية الفئات.

الاستنتاج: نستنتج أن الفئات ذات الخبرة هي الأكثر تمركزا في المستويات الإدارية العليا أو المصالح العليا وهو ما يتفق عليه مع ما تمت ملاحظته أثناء الزيارات الميدانية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تلجأ إلى الفئات ذات الخبرة وذلك بسبب احتياجها الكبير لهذه الفئة العمرية.

الجدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
07 %	05	متوسط
15 %	11	ثانوي
08 %	06	تقني سامي
69 %	50	جامعي
100 %	72	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن النسبة الكبيرة بتكرار 50 مفردة أي بنسبة 69% تعبر عن ذوي المستوى الجامعي ونجد يليه المستوى الثانوي بتكرار 11 مفردة أي بنسبة 15% والمتوسط بتكرار 5 مفردات أي بنسبة 07% والتقني سامي بتكرار 6 مفردات أي بنسبة 08%.

نستنتج أن هذا التفاوت في المستويات يدل على أن أكثر من 84% من الموظفين هم من الطبقة المثقفة، وذلك راجع إلى حرص المؤسسة على توظيف العاملين من حملة الشهادات العليا لرفع كفاءة وتحسين مستوى المؤسسة.

الجدول (05): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
49 %	35	أعزب
47 %	34	متزوج
03 %	02	مطلق
01 %	01	أرمل
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال جدول الحالة المدنية بالنسبة للعزاب هي أكبر تكرار حيث يقدر ب 35 مفردة أي بنسبة 49% والفئة الثانية هي فئة المتزوجين بتكرار 34 مفردة أي بنسبة 47% أما الفئة التي تليها وهي فئة المطلقين التي تقدر بتكرار 02 مفردة أي بنسبة 03% وتليها فئة الأرامل والتي هي أصغر فئة بتكرار 01 مفردة أي بنسبة 01%.

الاستنتاج: نستنتج أن التقارب بين الفئتين فئة العزاب وفئة المتزوجين يعود إلى أن المؤسسة لا تعتمد على توجيه الوظائف.

الجدول (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 05 إلى 10 سنوات	49	69 %
من 10 إلى 15 سنة	05	07 %
من 15 إلى 20 سنة	03	04 %
من 20 سنة فما فوق	15	21 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن الفئة الأكثر تكرارا هي من 5 سنوات إلى 10 سنوات حيث تقدر ب 49 مفردة أي بنسبة 69 %تليها الفئة من 20 سنة إلى ما فوق بتكرار 15 أي بنسبة 21 %وتليها الفئات الأخرى حيث نجد أن أقل فئة تواجدا هي الفئة من 15 سنة إلى 20 سنة بتكرار 03 مفردات أي بنسبة 04 %.

يتبين لنا من خلال المعطيات أن أغلب العمال لا يتوفرون على خبرة كبيرة. ومن هنا نستنتج أن الفئات ذات الخبرة العالية تتأرض الوظائف العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت لما تحمله هذه الوظائف من أهمية وهذا ما تم ملاحظته في الميدان.

الجدول (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الممارسة:

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الممارسة
62 %	45	إطار سامي
15 %	11	عون تحكم
22 %	16	عون تنفيذ
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والمعطيات الإحصائية أن نسبة الإطار سامي هي النسبة الغالبة بتكرار 45 مفردة أي بنسبة 62 % مقابل تكرار 16 مفردة أي بنسبة 15 % لعون تنفيذ ويليها كل من فئة عون تحكم بتكرار 11 مفردة أي بنسبة 15 %.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الإطارات في مجال عملها لكنها لا تقل اهتماما عن فئتي أعوان التحكم والتنفيذ

الجدول (08): جدول يوضح معنى تخطيط الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الأول
40 %	29	رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات
21 %	15	تخطيط بعيد المدى في بيئة ثابتة
39 %	28	التفكير بطريقة إستراتيجية
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر تكرار لفئة رؤية مستقبلية لإتخاذ القرارات بتكرار 29 مفردة أي بنسبة 40 % وتليها الفئة الذين يرون أن معنى التخطيط هو التفكير بطريقة إستراتيجية بتكرار 28 أي بنسبة 39 % مقابل تكرار 15 مفردة أي بنسبة 21 %.

نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية هو رؤية مستقبلية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت وأن اتخاذ القرارات يتم من خلال المرؤوسين.

الجدول (09): جدول يوضح اعتماد المؤسسة على موظفين مختصين

السؤال الثاني	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	62 %
لا	27	37 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار 45 مفردة أي بنسبة 62 % يعتمدون على موظفين مختصين في العمل وتليها تكرار 27 مفردة أي بنسبة 37 %.

نستنتج أنه يوجد اعتماد على موظفين مختصين في هذه المؤسسة لتسيير أمورها الإدارية والغير الإدارية.

الجدول (10): جدول يوضح نوع تخطيط الموارد البشرية التي تقوم به المؤسسة

السؤال 09	التكرار	النسبة المئوية
تخطيط كمي	15	21 %
تخطيط نوعي	15	21 %
الإثنين معا	42	58 %
المجموع	72	100 %

يوضح الجدول التالي أن تكرار 42 مفردة أي بنسبة 58 % هي أكبر تكرار الإثنين معا من العمال الذين يرون أن التخطيط يكون كمي ونوعي معا في نفس الوقت ثم تليها التكرار 15 مفردة أي بنسبة 21 % وتليها التكرار 15 مفردة أي بنسبة 21 %.

الإستنتاج: نستنتج أن النوع الذي تعتمد عليه المؤسسة في تخطيط الموارد البشرية هو التخطيط الكمي والنوعي معا ولا تستطيع الاستغناء عن أي واحد منهم.

الجدول(11): جدول يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل تكنولوجياية تساعدها في تخطيط الموارد البشرية

السؤال 10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	51 %
لا	35	49 %
المجموع	72	100 %

يوضح الجدول التالي أن تكرار 37 مفردة أي بنسبة 51 % هي أكبر تكرار من العمال الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على وسائل تكنولوجياية تساعدها في تخطيط الموارد البشرية وتليها تكرار 35 مفردة أي بنسبة 49 %.

نستنتج أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت تعتمد على وسائل تكنولوجياية وذلك لمساعدتها على تسيير مصالحها.

الجدول(12): يوضح مدى مساهمة توظيف الموارد البشرية على الولاء التنظيمي

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 11
24 %	17	قريب المدى
47 %	34	متوسط المدى
29 %	21	بعيد المدى
100 %	72	المجموع

يوضح الجدول التالي أن إجابات العمال تباينت مدى مساهمة توظيف الموارد البشرية على الولاء التنظيمي حيث وجدنا أن أكبر تكرار 34 مفردة أي بنسبة 47 % وتليها تكرار 21 مفردة أي بنسبة 29 % وأخيرا أصغر تكرار 17 مفردة الذي يقدر بـ 24 %.

نستنتج من خلال المعطيات التي لدينا أن مدى مساهمة توظيف الموارد البشرية على الولاء التنظيمي للمؤسسة يعتمد على متوسط المدى بأكبر نسبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظفها على المدى المتوسطة.

الجدول(13): جدول يوضح الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 12
37 %	27	إدارة المؤسسة بطريقة أفضل
29 %	21	رفع مستوى أداء الموارد البشرية
33 %	24	إعطاء مكانة مميزة للمؤسسة
100 %	72	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر تكرار 27 مفردة الذي يقدر بنسبة 37 % الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي إدارة المؤسسة بطريقة أفضل مقارنة بتكرار 24 مفردة أي

بنسبة 33% الذين يرون تحقيق أهداف المؤسسة هو إعطاء مكانة مميزة للمؤسسة وأخيرا تكرر 21 مفردة أي 29%.

نستنتج من خلال الإحصائيات التي لدينا أن الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها هي إدارة المؤسسة بطريقة أفضل وهذا يساعدها على تحقيق جميع أهدافها.

الجدول (14): جدول يوضح تلاءم وانسجام بين المهارات ومنصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 13
83 %	60	نعم
17 %	12	لا
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تلاءم وانسجام المهارات ومنصب العمل من خلال تأدية أعمال العاملين والشعور بالارتياح في المؤسسة ومنصب العمل بأكبر تكرار 60 مفردة أي بنسبة تقدر بـ 83% وهذا دليل أنها نسبة مؤثرة بالنسبة لمفردات العينة بالإضافة إلى شعورهم بالتلاءم والانسجام والانتماء لوظائفهم وشغور كل عامل لمنصبه. وتليها تكرار 12 مفردة أي 17%.

نستنتج أن هذه الفئة من العمال تنفي وجود تلاءم وانسجام بين المهارات المكتسبة ومناصب العمل.

الجدول(15): جدول يوضح رضا العاملين لأداء وظيفتهم

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 14
83 %	60	نعم
17 %	12	لا
100 %	72	المجموع

يتضح من الجدول أن تكرار 60 مفردة أي بنسبة 83 % يشعرون بالرضا والانتماء التام لأدائهم لوظائفهم لهذه المؤسسة أي يعتبرون أنفسهم جزءا لا يتجزأ من مؤسستهم مقارنة بتكرار 12 مفردة أي بنسبة 17 % لا يشعرون بالرضا على أدائهم للوظائف وذلك طبعا حسب إجابات المبحوثين .

نستنتج: أن ذلك يعود إلى عدة أسباب منها عدم تلاءم وانسجام بين المهارة المكتسبة ومنصب العمل - حيث تنفي وجود رضا وارتياح أثناء إنجاز الأعمال وذلك لعدم ملائمة ظروف العمل.

الجدول(16): جدول يوضح توزيع المهام والوظائف في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 15
56 %	40	التخصص
26 %	19	الكفاءة المهنية
18 %	13	الخبرة المهنية
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين تفاوت فيما يخص توزيع المهام والوظائف في المؤسسة حسب التخصص بتكرار 40 مفردة ما يقدر بنسبة 56 % وتليها تكرار 19 مفردة أي بنسبة 26 % الذين يرون توزيع المهام حسب الكفاءة المهنية وأخيرا تكرار 13 مفردة بنسبة 18 %.

نستنتج: أن توزيع المهام والوظائف في المؤسسة حسب التخصص بالدرجة الأولى وذلك طبعاً حسب إجابات المبحوثين دائماً.

الجدول (17): جدول يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية

السؤال 16	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	81 %
لا	14	19 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية العمال بتكرار 58 مفردة أي بنسبة 81% أن تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى يؤثر على الكفاءة الإنتاجية كما نجد تكرار 14 مفردة أي بنسبة 19% الذين لا يرون أن هناك تأثير.

نستنتج: أن تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى يؤثر على الكفاءة الإنتاجية وذلك حسب الإحصائيات البيانية .

الجدول(18): جدول يوضح أن الترقية تزيد من استقرار العامل في المؤسسة

السؤال 17	التكرار	النسبة المئوية
نعم	61	85 %
لا	11	15 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أكثرية العمال يقدر ب 61 مفردة أي بنسبة 85 % يرون أن الترقية تزيد من استقرارهم في المؤسسة كما نجد تكرار 11 مفردة أي بنسبة 15 % لا يرون أن الترقية تزيد من استقرارهم في عملهم داخل المؤسسة.

نستنتج: أن أغلبية العمال حسب آرائهم أن الترقية تزيد من استقرار العامل في المؤسسة وذلك راجع حسب آراء الباحثين.

الجدول(19): جدول يوضح تحفيز العمال أثناء العطل الوطنية والدينية

السؤال 18	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	65 %
لا	25	35 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن تكرار 47 مفردة أي بنسبة 65 % يتلقون تحفيز ومكافآت أثناء العطل الدينية والوطنية من قبل الإدارة كما نجد أن تكرار 25 مفردة ما يقدر بـ 35 % لا يتلقون على أي تحفيزات أثناء العطل الوطنية والدينية.

نستنتج: أن أغلبية آراء العمال حسب الإحصائيات التي تحصلنا عليها أنهم يتم تحفيزهم أثناء العطل الوطنية والدينية

الجدول (20): يوضح شعور العامل بالاستقرار في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 19
82 %	59	نعم
18 %	13	لا
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال بتكرار 59 مفردة أي بنسبة 82 % يشعرون بالاستقرار المهني في مؤسستهم وتليها تكرر 13 مفردة أي بنسبة 18 % لا يشعرون بالاستقرار وينفون ذلك.

نستنتج: أن العمال يشعرون بالاستقرار داخل المؤسسة وبالإضافة إلى بعض العمال الذين ينفون ذلك.

الجدول(21): يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الاستقرار المهني

النسبة المئوية	التكرار	السؤال 20
60 %	43	نعم
40 %	29	لا
100 %	72	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات التي في الجدول أن تكرر 43 مفردة بنسبة 60 % يرون أن هناك تأثير لتخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الاستقرار المهني وتكرر 29 مفردة أي بنسبة 40 % يقولون عكس ذلك.

الاستنتاج: نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى يؤثر على الاستقرار المهني.

الجدول(22): يوضح مشاركة العمال في عملية تخطيط الموارد البشرية يشعروهم بالاستقرار

المهني

السؤال 21	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	68 %
لا	23	32 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر تكرار 49 مفردة أي بنسبة 68 % أن مشاركتهم في عملية تخطيط الموارد البشرية يشعروهم بالاستقرار الوظيفي وتليها تكرار 23 مفردة أي بنسبة 32% يرون عكس ذلك.

الاستنتاج: نستنتج من خلال المعطيات التي لدينا أن مشاركة العمال في عملية الموارد البشرية يساعد على شعور العمال بالانتماء والاستقرار داخل المؤسسة.

الجدول(23): مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية

السؤال 22	التكرار	النسبة المئوية
قريب المدى	15	21 %
متوسط المدى	38	53 %
بعيد المدى	19	26 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أكبر تكرار 38 مفردة بنسبة 53 % مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة الإنتاجية وذلك بمدى متوسط مقارنة بتكرار 19 مفردة أي بنسبة 26 %الذين يرون أنها تساهم بمدى بعيد وتليها تكرار 15 مفردة أي بنسبة 21 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال آراء المبحوثين أن الموارد البشرية متوسط المدى تساهم في الاستقرار المنهي وزيادة الإنتاجية ونسبة قليلة منهم تنفي ذلك.

الجدول (24): تخطيط الموارد البشرية يساعد على التوظيف الجيد في المؤسسة

السؤال 23	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	26	36 %
متوسطة	28	39 %
ضئيلة	18	25 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال الجدول نسبة تخطيط الموارد البشرية الذي يساعد على التوظيف الجيد في المؤسسة تقدر بأكبر تكرار 28 مفردة أي بنسبة 39 % وهي نسبة كبيرة وهذا دليل على أنها نسبة مؤثرة بالنسبة لمفردات العينة أما النسبة الأخرى نجد أن فئة كبيرة تقدر بتكرار 26 مفردة أي بنسبة 36 % وأخيرا نجد فئة ضئيلة التي تقدر بتكرار 18 مفردة أي 25 %.

الاستنتاج: نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على التوظيف الجيد بنسبة متوسطة داخل المؤسسة وهناك فئة تنفي وجود تخطيط يساعد على التوظيف.

الجدول (25): المشاركة في عملية تخطيط الموارد البشرية تشعرك بالانتماء والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

السؤال 24	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	72 %
لا	20	28 %
المجموع	72	100 %

نلاحظ من خلال المعطيات التي لدينا في الجدول أن أغلبية آراء العمال هي أن المشاركة في عملية التخطيط تشعرهم بالانتماء والاستقرار المهني والارتياح في المؤسسة بتكرار 52 مفردة أي بنسبة 72 % الفئة بتكرار 20 مفردة أي 28 % الذين لا يوافقون على ذلك ونفوا ذلك.

الاستنتاج: نستنتج أن المشاركة في عملية التخطيط تشعر العمال المبحوثين بالاستقرار المهني والانتماء للمؤسسة والارتياح وذلك حسب آراء المبحوثين.

نتائج تحليل الفرضية الأولى

والمتمثلة في أنه غالباً ما يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي، وبناءاً على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، توصلنا إلى أن معظم المبحوثين يرون بأن تخطيط الموارد البشرية هو رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات، حيث توضح إجابات المبحوثين عن السؤال عن نوع التخطيط الذي تعتمد المؤسسة والتي كانت 98 % وهي نسبة العمال الذين يرون أنه يجب أن يكون تخطيط كمي ونوعي معا وكذلك علم العمال بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومدى مساهمة توظيف الموارد البشرية على الولاء التنظيمي وهو بمتوسط المدى، حيث كانت لنا حصيلة 93 % من العمال الذين على دراية بأهداف ومحيط المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت - الماء الأبيض.

مما يساهم في تلاءم وانسجام بين مهارة كل عامل منصب عمله وكذلك توزيع المهام والوظائف في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت، يتم حسب التخصص بنسبة تقدر بـ 28 % وتظهر لنا نسبة اعتماد المؤسسة الوسائل التكنولوجية التي تساعدها في تخطيط الموارد البشرية بنسبة 91 %، وهي نسبة كبيرة وكذلك بين نسبة مساهمة تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي وهو ارتباط العام بمؤسستهم، وكذلك تحقيق أهدافها.

ومن خلال الدراسات السابقة يتضح لنا ونستطيع أن نستنتج أن انعدام تخطيط الموارد البشرية طويل المدى يؤثر على الولاء التنظيمي، وهذا ما استنتجناه داخل "المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت". ومن خلال التساؤلات المطروحة في استمارتنا توصلنا إلى أن هناك تخطيط موارد بشرية طويل المدى يساعد على الولاء التنظيمي.

ومن هنا نرى أن الفرضية وعلى إثر المعطيات التي لدينا أنها قد تحققت.

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

والمتمثلة في أنه أحيانا يؤدي تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني، وبناءا على عرض وتحليل البيانات المتعلقة باستمارة البحث، والأجوبة التي تحصلنا عليها من خلال المبحوثين، ومن أهمها تأثير تخطيط الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية للمؤسسة، وقد كانت الإجابات على هذا السؤال بنسبة 90 %، وكذلك السؤال المتعلق بكون الترقية تزيد من استقرار العامل في المؤسسة، والتي تمثل الإجابة بـ"نعم تزيد الترقية من استقرار العامل" بنسبة 60 %، وهي إجابة عادلة، ومن الإجابات التي نستطيع الاستدلال بها على صحة فرضيتنا هي ما مثلتها نسبة 78 % من العمال الذين يرون أن المشاركة في عملية تخطيط الموارد البشرية يشعر العامل بالاستقرار المهني، وتناسب تخطيط الموارد البشرية الذي يساعد على التوظيف الجيد في المؤسسة بنسبة كبيرة، وهي نسبة عالية من خلال النتائج المتحصل عليها والمتمثلة في أن المشاركة في عملية التخطيط تساعد على استقرار العامل في عمله داخل المؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها والدراسات السابقة حول تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت يحسون بالاستقرار المهني في المؤسسة، وأن تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى يساعد على الكفاءة الإنتاجية.

ومن هنا وعلى إثر المعطيات التي لدينا نرى أن الفرضية التي بين أيدينا قد تحققت.

تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة (01):

في هذه الدراسة تناولنا بعض الدراسات التي عالجت بدورها موضوع تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني، وسوف نحاول من خلال البيانات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة أن نفسر النتائج مقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولناها.

1. فرضية: "غالبا ما يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي"، حيث تحققت هذه الفرضية، وتتشابه هذه الفرضية مع الدراسة المحلية للباحثة "بومجربة هناء" في الفرضية التالية: "يساهم تخطيط الموارد البشرية في الكشف عن احتياجات المؤسسة كما ونوعا"، حيث تحققت هذه الفرضية، أما في ما يخص الفرضية الثانية والتي مدارها أنه "أحيانا يؤثر تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني"، محققة، وهذا ما تم الاستدلال عنه من خلال ما أظهرته هذه الدراسة التي أقيمت بتبسة، حيث توصلنا إلى أنه يؤثر تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني، نظرا لطبيعة السياسة المطبقة داخل المؤسسة.

تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة (2)

توصلت الدراسة التي قام بها سمير حليس حول التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية إلى وجود متغير جديد يعمل على تحسين الاستقرار المهني لدى العمال وبذلك الوصول إلى تخطيط إستراتيجي قادر على ضمان بقاء المؤسسة ودوامها، ألا وهو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا التي أثبتت أنه يؤثر تخطيط المورد البشري في تحسين الإنتاجية وهو تأثير عكسي وكذلك فيما يخص العمال ورضاهم عن المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى أن العمال يسعون إلى جملة من المطالب وعدم تلبية هذه المطالب يؤدي إلى عدم رضاهم وبدوره عدم رضا يؤدي إلى عدم الاستقرار وهو ما

أثبتناه كذلك في دراستنا حيث أن توصلنا إلى أن الاختيار الأمثل للمورد البشري والسهر على تحقيق مطالبه (التخطيط طويل المدى) يؤدي إلى الولاء التنظيمي الذي يساعد أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى الاستقرار المهني.

تحليل نتائج في ضوء الدراسات السابقة (3)

توصلت الدراسة التي قام بها قرماط نوري حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي إلى وجود متغير جديد يعمل على تحسين تخطيط القوى العاملة لدى العمال في مؤسسات الشباب والرياضة وبذلك الوصول إلى تخطيط القوى العاملة يعمل على بقاء المؤسسة ألا وهو تغطية الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة وكذلك يغطي الاحتياجات النوعية لهذه المؤسسة وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا وتحليلنا للفرضية الأولى وهي غالبا ما يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي وكذلك فيما يخص الاهتمام الواضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد للعمال بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسات وكذلك أن تخطيط الموارد البشرية لا يتبع منهاجا خاصا في توزيع القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة وعلى هذا الأساس يمكن القول أنها محققة وأيضا يفيدون على غياب عملية تنبؤ للقوى العاملة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة وهذا ما أثبتناه في دراستنا حيث أن توصلنا إلى أن الاختيار الأمثل للموارد البشرية (متوسط المدى) يؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية والاستقرار المهني، حيث توصلنا إلى أنه تخطيط الموارد البشرية يؤثر على الكفاءة الإنتاجية وذلك نظرا لطبيعة السياسة المطبقة في هذه المؤسسة.

النتائج العامة:

ومن خلال دراستنا التي قمنا بها والتي تسعى إلى تحقيق هدف أساسي وهو معرفة كيفية تأثير المورد البشري على الاستقرار المهني والتعرف على هذه التأثيرات أو الأسباب، حيث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات التي تمحورت حول فرضية أساسية فالتخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني من أكبر العوامل الأساسية التي تتحكم في خفض أو زيادة مردودية الموظف أو العامل داخل المؤسسة حيث وجدنا الإجابة على التساؤل الرئيسي كانت بأن تخطيط الموارد البشرية يساهم بشكل كبير على الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

ومن أهم النتائج أيضا المتوصل إليها:

- منح توفير الإضاءة للراحة أثناء أداء العامل وذلك ينعكس على الروح المعنوية للعمل.
- درجة الحرارة في مكان العمل تؤثر على نوعية الأداء وذلك راجع إلى طبيعة المهام للمنطقة الجغرافية للمجتمع.
- التمسك الجماعي يمنع الحرية في اختيار المهام والتي تناسب قدرات العامل الأمر الذي من شأنه أن يخفف عبء العمل وبالتالي استقرار العامل في عمله.
- التعاون بين الزملاء يخفف عبء المسؤولية وبالتالي شعور العامل بالراحة والاستقرار والانتماء داخل المجمع.
- كذلك اعتماد المجمع على موظفين مختصين في الموارد البشرية يساعده في زيادة الإنتاج والتطور.

خلاصة:

من خلال تحليلنا للنتائج المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين بواسطة استمارة بحثنا الخاص بتخطيط الموارد البشرية تم التوصل إلى:

- معنى التخطيط الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت - الماء الأبيض - مدينة تبسة وهي رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات وتوصلنا إلى أن هناك تخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة الوطنية .

- ولا يوجد لعمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت - الماء الأبيض - تبسة عدم استقرار مهني فهم يحسون بالاستقرار المهني داخل مؤسستهم.

خاتمة

تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاجتماعية، فقد عالجت موضوع تخطيط الموارد البشرية والاستقرار المهني حيث يعد تخطيط الموارد البشرية عامل أساسي في زيادة أو خفض مردودية الموظف أو العامل، بما أن هذه الدراسة أجريت بغرض التعرف على دور التخطيط لدى الموارد البشرية فإنها مست فئة الذكور والإناث، حيث يتمثل دور تخطيط الموارد البشرية حسب الفرضيات التي جاءت في الدراسة فقد تم اختيار الفرضيات الميدانية وبعدها اختيار مكان الدراسة وهو المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت -الماء الأبيض-تبسة- وقد توصلنا في دراستنا هذه إلى النتائج التالية ونذكر منها:

1- الفرضية الأولى: "غالبا ما يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي" حيث أنها تحققت.

2- الفرضية الثانية: "أحيانا يؤثر تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاية الإنتاجية والاستقرار المهني" هي أيضا تحققت.

وبما أن الفرضية الأولى والثانية قد تحققتا، فهذا يبرهن على أن الفرضية العامة محققة وهي "يؤثر تخطيط الموارد البشرية على الاستقرار المهني"، وكذلك أن تخطيط الموارد البشرية يعني رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات والتفكير بطريقة إستراتيجية وأن التخطيط يساهم في توظيف متوسط المدى للموارد البشرية وكذلك يساعده على الولاء التنظيمي ومن بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها رفع مستوى أداء العاملين وإعطاء مكانة مميزة لهذه المؤسسة وأن مشاركة العمال في التخطيط عملية التخطيط تشعر العامل بالاستقرار والانتماء لهذه المؤسسة.

أما التوصيات: هي:

- إجراء دراسة بالتعامل مع مؤسسات وطنية أخرى لإنتاج الإسمنت تتناول متغيرات أخرى قد تكشف المسؤولية عن دور وأهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات الوطنية.

- توفير جو الراحة خاصة في أماكن ما بعد العمل.

- توفير أجهزة حديثة ومتطورة تساعدهم في أداء مهامهم بشكل مريح وغير متعب.

- فرز المهام وتكليف كل مورد بشري بالقيام بوظيفته حسب تخصصه والتنسيق بين العامة.

- إجراء دورات تدريبية للمورد البشري بوحدة إنتاج الإسمنت خاصة إذا تم توفير الأجهزة الحديثة وهذا ما يساعد على تطوير الخدمات والزيادة في الإنتاجية ومنه زيادة أرباح المؤسسة.

الله ح ق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



السنة الثانية ماستر

التخصص : تنظيم و تنمية

عنوان الدراسة :

تخطيط الموارد البشرية و الاستقرار المهني

دراسة ميدانية : بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - الماء الأبيض - تبسة -

الأستاذ المشرف :

د . مالك محمد

إعداد الطالبة :

عباس سهام

ملاحظة : يشرفنا أن نطلب منكم منحنا بعضا من وقتكم للإجابة عن أسئلة الاستمارة التي نهدف من خلالها إلى

تحقيق هدف علمي بعيدا عن أي استخدامات لأغراض أخرى .

السنة الجامعية : 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الأولية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي تقني سامي جامعي
- 4- الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الخبرة المهنية : من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة
- من 15 سنة إلى 20 سنة من 20 سنة فما فوق
- 6- الوظيفة الممارسة : إطار سامي عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : غالبا ما يساعد تخطيط الموارد البشرية طويل المدى على الولاء التنظيمي

1- ما ذا يعني لك تخطيط الموارد البشرية ؟

- رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات
- تخطيط بعيد المدى في بيئة ثابتة
- التفكير بطريقة إستراتيجية

2- هل تعتمد مؤسستكم على موظفين مختصين في تخطيط الموارد البشرية ؟

نعم لا

3- ما هو نوع تخطيط الموارد البشرية التي تقوم به مؤسستكم ؟

- تخطيط كمي
- تخطيط نوعي
- الاثنين معا

4- حسب رأيك هل مؤسستكم تعتمد على تقنيات و وسائل تكنولوجية تساعدها في تخطيط الموارد البشرية؟

الملاحق

نعم لا

5- إلى أي مدى يساهم توظيف الموارد البشرية على الولاء التنظيمي ؟

- قريب المدى

- متوسط المدى

- بعيد المدى

6- حسب رأيك ما هي الأهداف التي تسعى إليها مؤسساتكم إلى تحقيقها ؟

- إدارة المؤسسة بطريقة أفضل

- رفع مستوى أداء الموارد البشرية

- إعطاء مكانة مميزة للمؤسسة

7- هل هناك تلاءم و انسجام بين مهارتك و منصب عملك ؟ نعم لا

8- هل أنت راضي على أدائك لوظيفتك ؟ نعم لا

9- في رأيك هل توزيع المهام و الوظائف في مؤسساتكم يتم حسب ؟

التخصص الكفاءة المهنية الخبرة المهنية

المحور الثالث : أحيانا يؤدي تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى على الكفاءة الإنتاجية و الاستقرار المهني

1- في رأيك هل تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى يؤثر على الكفاءة الإنتاجية ؟

نعم لا

2- من خلال تجربتك في المؤسسة هل ترى أن الترقية تزيد من استقرار العامل في المؤسسة ؟

نعم لا

3- هل يتم تحفيزكم أثناء العطل الوطنية و الدينية ؟ نعم لا

4- هل تشعر بالاستقرار في هذه المؤسسة ؟ نعم لا

5- حسب رأيك هل تخطيط الموارد البشرية متوسط المدى يؤثر على استقرارك المهني ؟

نعم لا

الملاحق

6- هل تعتقد أن مشاركتك في عملية تخطيط الموارد البشرية يشعرك بالاستقرار المهني ؟

نعم لا

7- إلى أي مدى يساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية ؟

قريب المدى متوسط المدى بعيد المدى

8- هل تخطيط الموارد البشرية يساعد على التوظيف الجيد في مؤسستكم بنسبة ؟

كبيرة متوسطة ضئيلة

9- حسب رأيك هل أن مشاركتك في عملية تخطيط الموارد البشرية تشعرك بالانتماء و الاستقرار الوظيفي

داخل المؤسسة ؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علوم الاجتماعيات



اتفاقية تربص ميداني



قسم العلوم الاجتماعية - جامعة العربي التبسي - تبسة

و

- تبسة -

المجمع الصناعي للإسمنت الماء الأبيض - نتبة:

نص الاتفاقية

أبرمت اتفاقية هذه الاتفاقية بين قسم العلوم الاجتماعية جامعة العربي التبسي تبسة
و المجمع الصناعي للإسمنت الماء الأبيض - تبسة - وتم الاتفاق على ما يلي:

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم: 2018/2017/ع.ق.1

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد // مدير المجمع الصناعي
الابحثة الماء الطالين تبسة -

الطالبة: عباس مدهام

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

تخصيب الموارد البشرية والبيئية للمهني

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علم الاجتماع	موافقة مسؤول المؤسسة المستقلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): عباس اسحاق

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ:

تنظيم الموارد البشرية - المشتق من المحن
دراسة ميدانية بالولاية الوطنية - إنتاج
المؤسسة - الماء الطيب - تبسة

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وتمهيد

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم. وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في:

توقيع الطالب



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (ة): ماللا محمد

الرتبة: اساتذة محاضر

القسم: العلوم الاجتماعية

أشهد أن المذكرة المعنونة:

تخطيط الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية بالولاية الوطنية في نتاج
المؤتمرات الحاد للجمعية تبسة

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تخطيط وتنمية

من إعداد:

الطالب (ة): عبداسماعيل الطالب (ة): [Signature]

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة
العنلية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة
وايداعها لدى إدارة القسم بنسختها الورقية والإلكترونية.

جامعة تبسة في: 15/08/2018

توقيع المشرف

[Signature]



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE



SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »

ش.بذ.ا. - رأس مالها الاجتماعي : 2 700 000 000 د.ج

N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 00/12

Réf .074 /Dpt.RH/D.CIM/SCT/18

Date : 20/03/2018

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : **ABBES SIHAM**

a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,

portant sur : **ADMINISTRATION ET PERSONNEL**

du : **12/02/2018** au **20/03/2018**

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire

valoir ce que de droit.

LE CHEF DE SERVICE ADMINISTRATION ET PERSONNEL



CHENALET
Meriem

SIÈGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef BP 83 RP 12000 Tébessa (W. Tébessa) - Algérie
Tél : + 213(0)37 49 14 32/49 15 84. - Fax :+ 213 (0)37 49 23 87

نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة)

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب و الشلف و تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي :-

ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بـ: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%

ECDE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من **BAD** - البنك الجزائري للتنمية للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء

E DIMCO

ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة **ERCE** و ذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض

و لقد أنشأت الشركة **SCT** بهدف إنتاج و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه، و تتمثل مهامها في :

• الإشراف الإداري على المصنع

• برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.

أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.

كما تعود فكرة إنشاء و اختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها : وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.

تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزرة و جبل العنق ببيئر الكاهنة، و الجبس من دائرة بئر العاتر - جبل العنق

كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة .

و قد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية :

FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تموينه بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية.

MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي

COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.
BATIMETAL و التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك
ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها
SONELGAZ و التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي و الكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري- الإيطالي. **ETURAT** و التي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.
 موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج **SOVEST** و من الشمال و الشرق أراضي زراعية .
 ملاحظة : تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال و كانت إنطلاقة المشروع كالآتي
 1994/10/11 : تاريخ إشعال الفرن.
 1994/10/14 : تاريخ الحصول على أول كلنكار.
 1994/10/16 : تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.
 1995/03/12 : تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

أهداف الشركة :

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : «إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية و العقارية و غير العقارية، الخاصة و المرتبطة ارتباطا مباشرا و غير مباشر بمادة الإسمنت»(1)
 إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة و ضمنية- نجملها فيما يلي :

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

إمكانات الشركة :

أ- الإمكانيات المادية : و نجملها كالآتي : (2)
 • حيازة الشركة على ثلاثة مقالع : مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل و يحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.
 و تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى :

1. مادة الجبس و تستخرج من وحدة بئر العائر.
2. الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت

تنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك ليانت **HYDRAULIQUELIANT** التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء ومر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية :

- 1756 : أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهايدروليك الكلي من طرف الإنجليزي سميطون-

Smeaton

- 1785 : أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي

Demorreau ديمرو

- 1796 : اكتشاف أول إسمنت سريع **ciment Prompt** - من طرف الإنجليزي

باركير **1812parker** : أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس

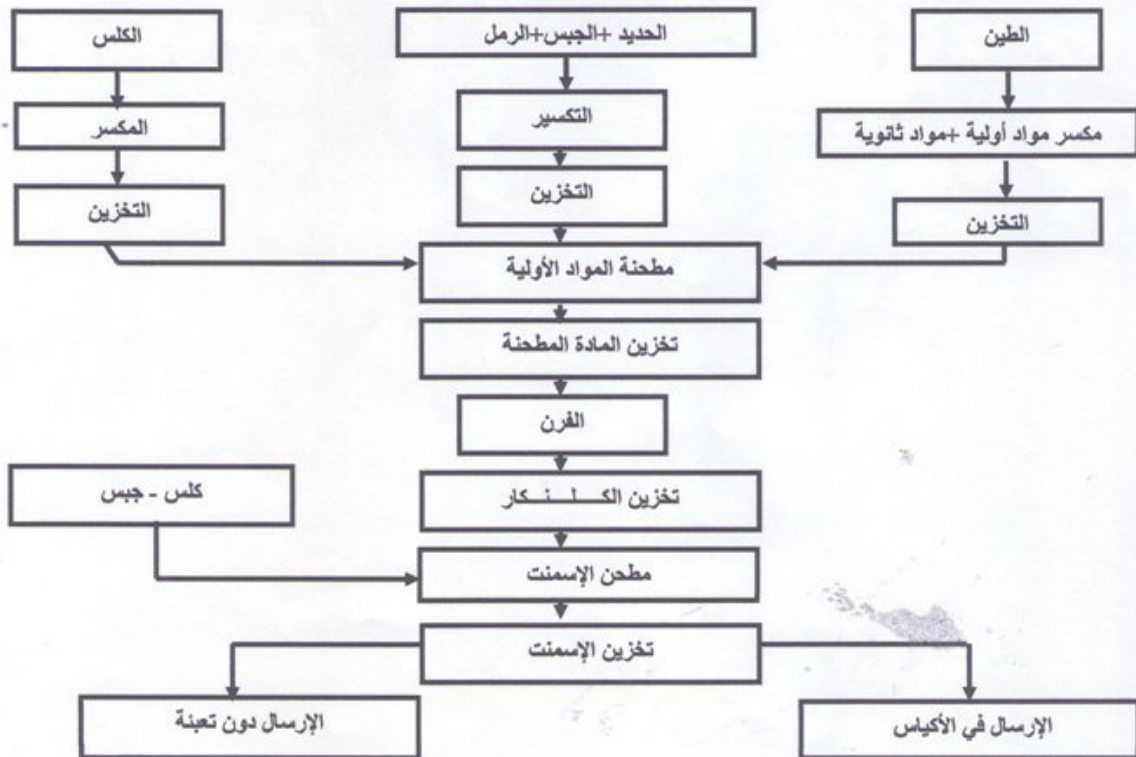
والألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا-**louis-j-vicat**

- 1824 : أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي: جوزيف أبسد

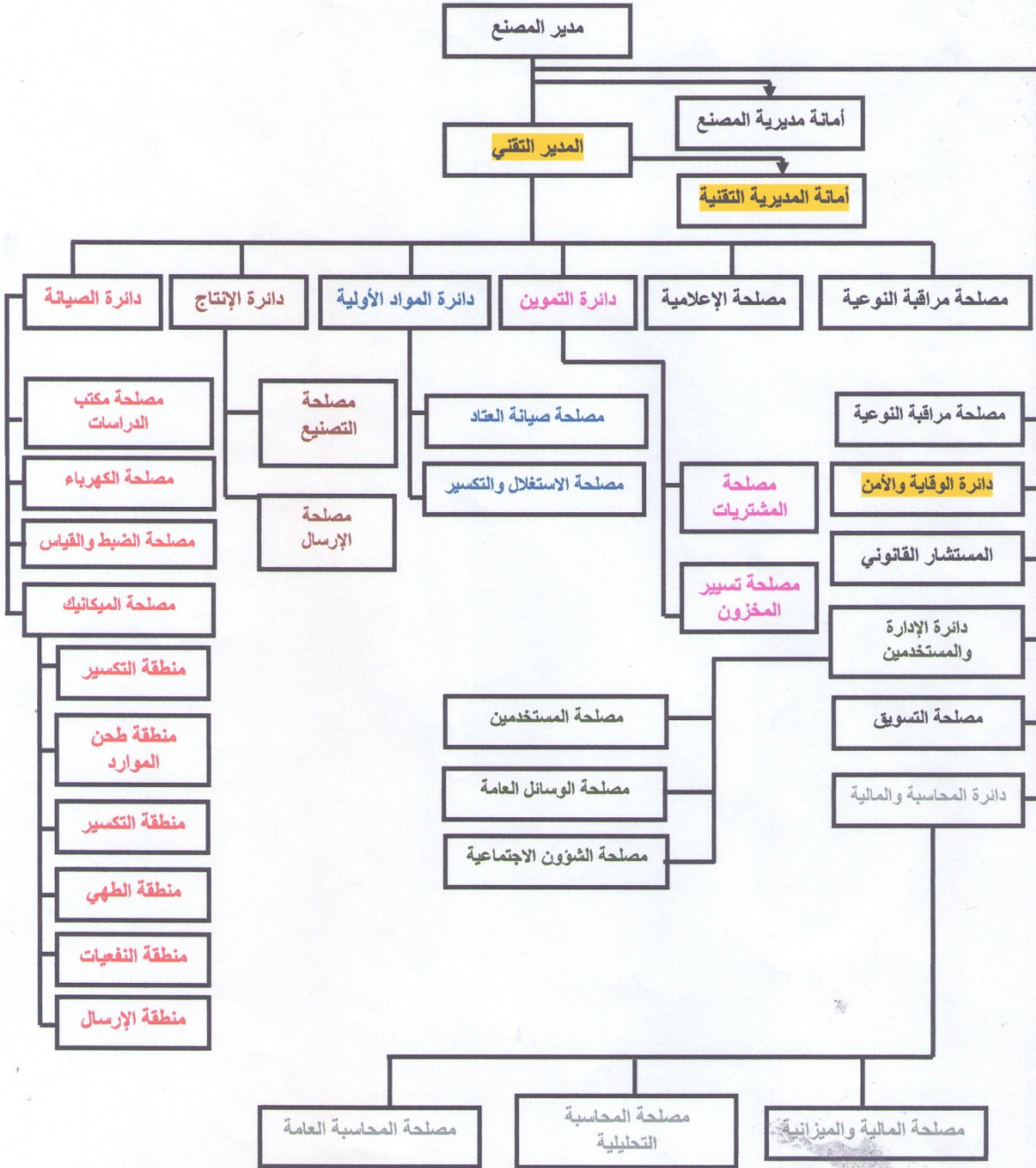
Japsadin ين

ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص لبناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمساكن.....). ومازالت البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا المجال.

المخطط النحوي لصناعة الإسمنت



الهيكل التنظيمي للشركة



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، د.ط، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.
3. أسامة خيربي، الإدارة العامة، د.ط، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
4. باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
5. بديع محمد القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، شارع الجامعة الأردنية، عمارة العساف، الأردن.
6. بشير علاق، مبادئ الإدارة، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. حسام نعمان العربي، التخطيط الإداري، ط 1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2008.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
10. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
11. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
12. رولا نايف المعاينة: صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان وسط البلد.
13. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، د.ط، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، د.ط، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

15. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسطندرية، 2014.
17. صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها، مفاهيمها، د.ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
18. طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، مصطفى مشرقة الإسكندرية.
19. عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، د.ط، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977.
20. عبد الباربي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. عبد الباسط محمد حسن التنظيم الاجتماعي، د.ط، مكتبة غريب، القاهرة، 1978.
22. عبد العزيز بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
23. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، د.ط، دار النهضة العربية، بيروت.
24. عبد المجيد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
25. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
26. عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد، إسماعيل العريفي.
27. غريب سيد أحمد، الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، ج1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1995.
28. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

29. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001.
31. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، د.ط، قناة السويس، الأزاريطة، الإسكندرية، 2013.
32. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
33. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
34. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، د.ط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
35. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
36. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
37. محمد شفيق: سيكولوجية القيادة - تطبيقات علم النفس في القيادة، د.ط، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، جسر السويس، مصر الجديدة، القاهرة، 2011-2012.
38. محمد عبد الله عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع السوسولوجي المعاصر، د.ط، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002.
39. محمد علي: مجتمع المصنع، د.ط، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1972.
40. محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، د.ط، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت.
41. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1971.
42. محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.

قائمة المراجع

43. . محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، ط1، دار الفكر العربي، 24 شارع عباس العقاد، مدينة نصر، القاهرة، 2005.
44. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
45. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، د.ط، مكتبة المطبوعات الجامعية، التكوين، 1979.
46. موسى يوسف خميس: مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
47. موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
48. نعيم الرفاعي: الصناعة النفسية دراسة في سيكولوجية المهنة، د.ط، دمشق، 1969.
49. هاريسون دافيد: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، د.1، ترجمة ناوية علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. بومجربة هناء: دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية مناجم الحديد الجزائرية صوميفار - تبسة، جامعة الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تبسة، 2017/2016.
2. سمير حليس: التغير التكنولوجي والاستقرار المهني - الشركة الأفريقية للزجاج AFRICAVER، الطاهير - جيجل، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009/2008.
3. قرامط نوري: واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011-2010.