

إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة

Human resources planning strategy in the Algerian Foundation

Field study at the National Institute for major Petroleum Works in Hassi Masoud Ourgla State

د. سامية عزيز¹، د. بن زاف جميلة²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، aziezsocio@gmail.com

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، djamila.benzaf07@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2020/12/27؛ تاريخ القبول: 2021/03/22؛ تاريخ النشر: 2021/04/15

ملخص:

اعتبارا من موقع المورد البشري في المؤسسة كان لابد من إتباع أسلوب تخطيط الموارد البشرية الذي يعتبر الحجر الأساسي والنشاط الحاسم في زيادة فعالية المؤسسة الاقتصادية، فبواسطته تحدد المؤسسة كل احتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق الهدف الذي وضعت من اجله المؤسسة، إذ أن بالتخطيط نستطيع جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد المختلفة والمحافظة على طاقاتهم وتعزيز دافعيتهم نحو العمل.

وبناء على ما سبق جاءت دراساتنا من أجل تسليط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة وذلك بطرح التساؤل التالي: ما هو واقع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة؟

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، المؤسسة، التخطيط، الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية.

Abstract:

As from the position of the human resource in the institution, it was necessary to follow the method of human resource planning, which is considered the cornerstone and the decisive activity in increasing the effectiveness of the economic institution. Necessary to make decisions about optimal investment in various resource activities, to conserve their energies and to enhance their motivation towards work.

Based on the above, our study came in order to shed light on the reality of human resources planning in the National Corporation for Major Petroleum Works in Hassi Messaoud, the state of Ouargla, by asking the following question: What is the reality of human resource planning in the National Corporation for Major Petroleum Works in Hassi Messaoud, the state of Ouargla?

Keywords: organization, planning, human resources, human resource planning.

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر المادية والبشرية والمالية، التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق أهداف معينة. فالمؤسسات الاقتصادية هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن النشاط داخلها يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها من جهة ومن العناصر المادية والمعنوية من جهة ثانية، كما تشتمل تعاملها مع المحيط، وللمؤسسة عدة وظائف تقوم بها لتحقيق الهدف المسطر مسبقا فقد تكون وظيفتها تقنية تعمل على تجميع العمليات الإنتاجية من تصنيع وتحويل، أو وظيفة إدارية من تسيير وتوزيع للمسؤوليات، وتخطيط...

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالم تعتمد على التخطيط إذ يعتبر أول عملية إدارية تقوم بها المؤسسة يتناول تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهذا باستعمال طرق ووسائل للوصول إلى الهدف المنشود، فبالخطيطة تتحدد وجهة المؤسسة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، كما يعمل على تقديم حلول مقترحة للمتغيرات المستقبلية، إلى جانب ذلك يحدد التخطيط مراحل العمل وخطواته والطريقة التي يسلكها العمال وذلك لتحقيق الأهداف.

فالتخطيط يرتبط بكل جوانب المؤسسة والتي من بينها الموارد البشرية التي تعتبر الأفراد المشكلين للقوى العاملة بالمؤسسة، إذ أن المورد البشري أهم العناصر في العملية الإنتاجية بالمؤسسة والذي لا بد من توفر فيه الكفاءات اللازمة لتحقيق المطلوب منه، فبالمورد البشري تتحقق الميزة التنافسية خاصة إذا كان يتميز بمؤهلات تساعده على ذلك، كما يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من أجل المحافظة عليها في السوق.

وانطلاقا من موقع المورد البشري في المؤسسة كان لا بد من إتباع أسلوب تخطيط المورد البشرية الذي يعتبر الحجر الأساسي والنشاط الحاسم في زيادة فعالية المؤسسة الاقتصادية، فبواسطته تحدد المؤسسة كل احتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله المؤسسة، إذ أن بالتخطيط نستطيع جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد المختلفة والمحافظة على طاقاتهم وتعزيز دافعيتهم نحو العمل.

وبناء على ما سبق جاءت دراساتنا من أجل تسليط الضوء على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة وذلك بطرح التساؤل التالي:

ما هو دور تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة ؟

• تساؤلات الدراسة:

1. ما هي إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ؟
2. كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية على تفعيل أهداف المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ؟

2- أهمية وأهداف الدراسة :

- التأكيد على أهمية تخطيط الموارد البشرية باعتباره احد الأسباب المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تتبع التحديات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الراهن والتي تفرض عليها تغيير في أساليبها التقليدية بوضع خطط فعالة للتحكم في مواردها البشرية.

أهداف الدراسة :

- إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة البترولية ودورها .
- التعرف على أهمية تخطيط الموارد البشرية ودوره في تفعيل أهداف المؤسسة

3- مفاهيم الدراسة:

3-1- مفهوم المؤسسة:

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة، كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة.

- **المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.
- **المستوى الثاني:** علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى (الأسرة، الطبقة المجتمع المحلي... الخ) الموجودة في المجتمع.

- **المستوى الثالث:** دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضائها.

- **المستوى الرابع:** علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها.

من أجل تحقيق هذا المسعى نحاول تناول هذا المفهوم في سياق التراث السوسيولوجي والاقتصادي بدءاً بآراء وأفكار الرواد الأوائل، وانتهاء بالتصورات الحديثة للتنظيم. أما **وليام كراهم سمنر** في كتابه " **السلوك الشعبي** "، فقد اعتبر المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الآخر، مما يسمح بتكييف المؤسسة لنفسها كوحدة في النظام المجتمعي. (محي الدين مختار، 30 جانفي 1996، صفحة 4)

ويعرفها القاموس الفرنسي لاروس La rousse على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يفرض إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي المؤسسات الخاصة وتكون ملكا لشخص أو شركة بين عدد من الأشخاص متعاونين ومؤسسات عامة تكون مسيرة من طرف الدولة. (Dictionnaire, 2000, p. 55)

- **مفهوم المؤسسة من الناحية السوسيولوجية:**

يعتبر علماء الاجتماع التابعين لمدرسة **دوركاييم**، أول من سعى إلى إعطاء كلمة مؤسسة معنى محدد، إن مؤسسات مثل العائلة، الملكية كانت قد درست من قبل الانثروبولوجيين بمنظور تاريخي ومقارن ساذج إلى حد ما. وقد سعى أتباع دوركايم إلى حصرها وتكوين مفهومها، إن المؤسسات هي أساليب للعمل والإحساس والتفكير وإلى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة. (بودون. ف. بوريكو، 1986، صفحة 479)

- **تعريف المؤسسة من وجهة نظر البنائية الوظيفية:**

تنظيم الحياة الاجتماعية وفق القيم المعايير والقواعد.

- تنطلق البنائية الوظيفية من أربع فرضيات وتعتقد أنها تنطبق على كل المؤسسات العامة.

1. المؤسسة هي نظام كلي يتكون من عدة أنظمة متفاعلة وكل منها يعتمد على الأخر تتكون المؤسسة من عدة أنظمة متفاعلة كل نظام يكمل الآخر.

- آليات التفاعل بين الوحدات التنظيمية، شبكة العلاقات الاجتماعية، وسائل التبادل الداخلية.

2. النظام الكلي للمؤسسة يأتي قبل الجزء يعني لا يمكن فهم الجزء إلا برده للكل، يعني بلا مؤسسة لا يكون إنتاج.

3. فهم الجزء لا يكون إلا من خلال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به.

4. الاعتماد المتبادل الموجود بين الأجزاء هو في نفس الوقت اعتماد وظيفي متبادل أي كل وظيفة تعتمد على الأخرى من هذه الفرضيات الأربعة.

بارسونز والنسق الاجتماعي: في ضوء هذه الفرضيات، قدم بارسونز محاولة رائدة لتعريف المؤسسة " كنسق اجتماعي منظم أنشئ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة ". (السيد الحسيني، 1976، صفحة 32)

• النسق الاجتماعي:

أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع حيث يعتبر الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر بحيث يسلك كل منهم بصورة جماعية بكل الطرق. (جي روشي، 1984، صفحة 108)

وبالاستناد إلى هذا التعريف وبالنظر إلى النسق كمقولة يمكن استخدامها لتحليل ظواهر أنماط التجمع الإنساني مثل النظام، الجامعة، المؤسسات الصناعية والخدمية، الطبقة الاجتماعية... الخ؛ فإنه يمكننا تفكيك النسق كمايلي:

النسق الاجتماعي = أفراد - تفاعل - قواعد - حيز - هدف

في ضوء هذا التفكيك يمكن تعريف أية مؤسسة بأنها: " نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة ".

ومن كل ما سبق إن المؤسسة عبارة عن نظام كلي، يتضمن عددا من الأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، الأفراد، النظام المالي) ذات الصلات والعلاقات التبادلية:

- أ. ترتبط هذه الأنظمة الفرعية ببعضها بصفة مستمرة، وتؤثر في بعضها البعض.
- ب. توجد تفاعلات وتبادلات بين الأنظمة الفرعية، كما تتجسد هذه التفاعلات داخل نظام على حدة.
- ج. يقوم كل نظام بالمتطلبات الوظيفية (التكيف، تحقق الأهداف، الكمون، التكامل) لانجاز أهداف المؤسسة (تحقيق الأرباح، النمو... الخ)؛ ومن ثم المساهمة في تقدم وتطور المجتمع.
- د. بالنظر إلى المؤسسة هي نظام كلي مفتوح، فإنها تتفاعل مع بيئتها الخارجية تؤثر وتتأثر.
- هـ. يقوم كل وظيفة بالوظيفة المنوط به في سياق الارتباط بالأنظمة الأخرى وتحقيق التوافق والتنسيق بينها بما يحقق الفعالية للنظام الاقتصادي - الاجتماعي السائد. (زكي هاشم، 1984، صفحة 29)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي، أي نظام متناسق من النشاطات يمثل شكلا من أشكال النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعمل أي أنها مكان تتكون فيه علاقات بين الأفراد. (محمد الشريف منصور، 2002، صفحة 154)

وما يلفت الانتباه في هذين التعريفين أنهما يركزان على الجانب الإنساني في المؤسسة مع إهمالها للجوانب الأخرى، لكننا نعلم أن المؤسسة ليست عبارة عن تجمع بين الأفراد فقط بل هي أكبر وأعقد من ذلك.

كما استخدم هذا المصطلح بدقة عند هربوت سبنسر في كتابه " مبادئ علم الاجتماع "؛ إذ قال أن المؤسسة يمكن تشبيهها بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع. (إحسان محمد الحسن، 1999، صفحة 621)

ونجد أن سيمون ومارتش Saimon- March قاما بوصف المؤسسة بأنها تجمعات من الناس متفاعلين. (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2000، صفحة 24)

• المؤسسة من الناحية الاقتصادية:

المؤسسة يمكن أن تعتبر كعميل اقتصادي، كهيكل عضوي، كنظام أو منظومة؛ (أوكيل محمد السعيد، 1992، صفحة 92)

كما يعرف جان باتيست JEAN BATISTE المؤسسة: " على أنها عبارة عن متعامل له مكانة متميزة وهي المحور الرئيسي للنشاط الاقتصادي ". (Roux, 1989, p. 13)

ويرى M. lebreton بأنها " كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق ".

(ناصر داداي عدوي، 1998، صفحة 10)

نلاحظ في هذا التعريف تركيزه على طابع الملكية دون التطرق إلى وظائف المؤسسة أو الغاية من إنشائها، لذلك لا يمكن اعتباره كاملا ومقبولا من الجميع.

ويعرف François Pèroux المؤسسة الاقتصادية بأنها " وحدة إنتاج ذات ذمة مالية تأليف بين أسعار مختلفة عوامل الإنتاج التي يأتي بها متعاملون مختلفون عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق والحصول بالتالي على دخل نقدي الذي ينتج من الفرق بين السعيرين " (Fernand Borne, 1966, p. 06)

3-2- مفهوم التخطيط:

أ. التخطيط لغة: خطط أي علم يحدد البرامج الاقتصادية لبلد ما. (المتقن، 2005، صفحة 12)

ب. التخطيط اصطلاحا: يعرف التخطيط في مفهومه العام بأنه: مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين. ومن هنا فإنه يتميز بالنظرة المستقبلية والتنبؤ بمختلف المشكلات التي يمكن مواجهتها والتحضير للحلول في حال وقوع هذه المشكلات. ويرأي هنري فايول فإن التخطيط: " يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل متضمنا الاستعداد لهذا المستقبل "، وعرفه هيمز بأنه: " عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والإتقان، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تنظر إليها باعتبارها شيئا مرغوبا فيه. التخطيط دراسات تستند إلى تقديرات نوعية وكمية للمجتمع وموارده القصد منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة ".

(لخصر لكحل وكمال فرحاوي، 2009، صفحة 17)

هو تلك العملية الإدارية الأساسية التي تسبق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث انه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى. (مُجد رسالام الجبوسي وجميلة جاد الله، 2008، صفحة 65)

هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، كما أنه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإداري وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، وتنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. (حسام العربي، 2010، صفحة 09)

• التعريف الإجرائي: التخطيط هو عملية إدارية تسبق أي عملية الغرض منه تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3-3- مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل. (طاهر محمود الكلالده، 2008، صفحة 15)

يقصد بها أيضا " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ".

من التعريف تبرز صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ. صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب. صفة الرغبة في أداء الأعمال. (علي غربي وآخرون، 2002، صفحة 19)

• التعريف الإجرائي: الموارد البشرية تعبر عن مجموع الأفراد الذين يشتغلون في المؤسسة والمحرك الفعال في العملية الإنتاجية.

3-4- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي. (خضير كاظم حمود وكاسب الرشدة ياسين، 2010، صفحة 03)

هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية. (أنس عبد الباسط عباس، 2011، صفحة 65)

تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات.

- **التعريف الإجرائي:** هو تلك الاستراتيجيات المتبعة في تحديد أعداد والنوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة محددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام وهذا يعني وجود إستراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، وبصفة عامة يمكن تحقيق الأهداف الآتية من تخطيط الموارد البشرية:

- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل.
- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها.
- إستيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي المكان والوقت المناسبين.
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر وتكلفة أقل، من خلال الحرص على تخفيض تكلفة العلم، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- إن تخطيط الموارد البشرية تساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات.
- تحقق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبمختلف الأنشطة الأخرى.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار وكذلك التدريب.
- من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية يتم تحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقليل كلف النشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى، من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية من حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه الأسئلة التالية: (كامل بربر، 1997، الصفحات 66-67)

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- أين تستخدم هذه الموارد ؟
- كم يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها ؟

5- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلا دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعا، ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.

تمارس كل المنظمات عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل رسمي أو غير رسمي، وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية أهمها:

- **تزويد المنظمة بالعمالة القادرة:** في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المنظمات تحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقيقا، ويتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بعملية مسح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. وعلى عكس ما هو متوقع نتيجة وفرة العمالة وزيادة المعروض عن المطلوب، فإن هذه الوفرة العددية في العمالة تجعل عملية انتقاء العمالة المناسبة أمرا صعبا نظرا لزيادة الأعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة وما ينتج عن ذلك من ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوب.
 - **تزويد المنظمة بالعمالة الراضية:** المنظمات التي تعتمد على أساليب رسمية لتخطيط الموارد البشرية تعطي فرصة كبيرة للعاملين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، فالمنظمات لا تسعى بنفس القوة إلى تعيين العمالة الراضية على تحسين الأداء والاستمرار في العمل، ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال زيادة درجة رضا العاملين.
 - **تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين:** تسعى الحكومات بشكل أساسي إلى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراضية، ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط القوى العاملة تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق بما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.
- (عادل محمد زايد، 2003، الصفحات 158-161)

6- الإطار المنهجي للدراسة:

6-1- مجالات الدراسة:

- أ. **المجال المكاني:** جرت الدراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بحاسي مسعود بولاية ورقلة، والتي تعتبر فرع من سوناطراك، تعمل في مجال التجهيزات البترولية الموجهة لصيانة وبناء مرافق النفط لإنتاج وتجهيز ونقل وتوزيع المحروقات، وهي مهياة لقدرة استيعاب تقدر 09 ملايين في الساعة سنويا، كما سجلت حضورها في الخارج من خلال انجازها المتنوعة في انجاز وحدة كهربائية في المغرب. تأسست عام تابعة للنظام الفرنسي وفي عام 1973 أصبحت وطنية باسم المؤسسة الوطنية للأشغال ALTRA 1969 تحت اسم البترولية الكبرى. تضم عمال التحكم، عمال التنفيذ، عمال الإطارات.
- ب. **المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في استعمال وتطبيق أدوات البحث حيث تمت المقابلة مع رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2018/03/20 وفي يوم 2018/04/14 وزعنا الاستبيان على العمال وقمنا بجمعه يوم 2018/04/20.

ج. المجال البشري: ويقدر مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة بـ 150 عامل إداري بالمؤسسة الوطنية بحاسي مسعود ولاية ورقلة GTP للأشغال البترولية الكبرى.

حيث قمنا بأخذ نسبة 50% والتي تقدر بـ 75 عامل وقد تم توزيع 75 استبيان على العمال لكنها لم ترجع كاملة وهذا راجع إلى أن هناك استبيانات لم ترجع وأخرى كانت إجاباتها ناقصة ولا تصلح للتحليل مما دفعنا إلى إلغائها، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل 45 استبيان.

7- المنهج المستخدم:

بطبيعة الموضوع المراد دراسته تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب، وبما أننا بصدد دراسة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإننا نجد أن المنهج الذي يلاءم الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه المنهج الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة قيد الدراسة وذلك عبر مراحل.

8- أدوات جمع المعلومات:

- أ. المقابلة: قمنا في دراستنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم تسيير الموارد البشرية بغية جمع المعلومات على موضوع الدراسة وكان الغرض من استخدام هذه المقابلة التعرف على كيفية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة موضوع دراستنا، وجمع المعلومات لبناء الاستبيان.
- ب. الاستبيان: تم إعداد استبيان وجه إلى عينة العمال الإداريين للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.
- 9- عرض وتحليل النتائج.

الجدول رقم (1): بين البيانات الشخصية للعينة

الاحتمالات	الإجابات	التكرار	النسبة (%)	المجموع
الجنس	ذكر	33	73.33	45
	أنثى	12	26.67	
السن	[30 – 20]	11	24.44	45
	[40 – 30]	17	37.77	
	[50 – 40]	05	11.11	
	[60 – 50]	12	26.66	
المستوى التعليمي	ثانوي	18	40	45
	جامعي	27	60	

تشير البيانات عن الجنس أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة، كما يوضح الجدول أن أعلى الخاصة بالمستوى التعليمي كانت للمستوى الجامعي، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل الإداري تتطلب مستوى عالي من التعليم، في حين نجد أن ذوي المستوى الثانوي يتميزون بالخبرة والمهارة والأقدمية في المهنة وهم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-60 سنة وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

9-1- تحليل السؤال الأول:

الجدول رقم (02): يبين الهدف من تخطيط الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
الحفاظ على المؤسسة	18	40
تغطية احتياجات المؤسسة من العمال	11	24.44
تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة	16	35.56
المجموع	45	100

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تهدف من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية أولها هو الحفاظ على المؤسسة ذاك أن أي مؤسسة هدفها الرئيسي هو الحفاظ على كيانها واستمراريتها خاصة في ظل التغيرات العالمية الكبيرة والمنافسة الكبيرة من قبل الشركات، أما الهدف الثاني فيتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، أما الهدف الثالث والأخير فتمثل في تغطية احتياجات المؤسسة من العمال إذ يعتبر توفر المورد البشري داخل المؤسسة بالعدد المطلوب والكفاية المرجوة أساس المحافظة على استمرارية المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (03): يبين التنبؤ بالموارد البشرية وحالات التنبؤ

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)	حالات التنبؤ	التكرار	النسبة (%)
نعم	44	97.77	نقص العمال	04	09.09
			فتح فروع جديدة للمؤسسة	40	90.91
لا	01	2.23	/	/	/
المجموع	45	100	المجموع	44	100

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بحاسي مسعود تعمل على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية، وأن حالات التنبؤ الأساسية تتمثل في فتح فروع جديدة للمؤسسة، ذاك أن فتح أي فرع جديد يتطلب التزود بالموارد البشرية التي ستشغل مختلف المناصب التي ستوفرها الفروع الجديدة، ففي ظل الظروف البيئة الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المنظمات تحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقيقا.

الجدول رقم (04): يبين وجود خطة خاصة بالموارد البشرية ونوعها

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	45	100
لا	00	00
المجموع	45	100

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بحاسي مسعود تتبنى خطة واضحة تخص الموارد البشرية، لذا فهي تعتمد على خطة قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى وهذا حسب الظروف الطارئة وما تفرضه التغيرات المختلفة، فهي على استعداد على التعامل مع مختلف التغيرات.

فالمؤسسات اليوم يجب عليها أن تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية. وهذا ما يجب أن تتضمنه عملية تخطيط الموارد البشرية من التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

الجدول رقم (05): يبين كيفية التعامل مع حالات النقص من الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
توظيف عمال جدد	44	97.77
إحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية	01	02.23
المجموع	45	100

يوضح الجدول أعلاه الطريقة التي تنتهجها المؤسسة في حالات نقص الموارد البشرية، وقراءة سريعة للبيانات الواردة في الجدول تظهر بوضوح أهمية المورد البشري ومكانته التي يحظى بها وإيمان المؤسسة بأن العنصر البشري لا يمكن تعويضه في كثير من الحالات بالتكنولوجيا الحديثة.

فنجاح المؤسسات الحديثة يتوقف إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية وتقليل مخاطر المهددات البيئية، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات يجب أن تتوافر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل، والطلب والعرض من الموارد البشرية.

9-2- تحليل السؤال الثاني:

هل يساهم تخطيط الموارد البشرية على تفعيل أهداف المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى؟

الجدول رقم (06): يبين تأثير نوعية العمالة الموجودة في المؤسسة على الميزة التنافسية

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	24	53.33
لا	21	46.67
المجموع	45	100

يبين الجدول أعلاه أن نوعية العمالة الموجودة داخل المؤسسة تؤثر بصورة بارزة على الميزة التنافسية للمؤسسة، فاهتمام المؤسسة بتحقيق الأهداف وتفادي نقص الموارد البشرية من خلال عمليات التخطيط سيؤدي إلى خلق الميزة التنافسية ويساعد على جذب الأفراد الذين لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول إلى التفوق والريادة التنافسية. فالموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها ميزة تنافسية، فهي لم تعد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (07): يبين الأسس المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
الموارد البشرية	00	00
الموارد المالية	00	00
الموارد البشرية والمادية معا	45	100
المجموع	45	100

يبين لنا الجدول أعلاه بوضوح أن الأسس المعتمدة من قبل المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بحاسي مسعود في تحقيق الميزة التنافسية تعتمد بصورة أساسية على كل من الموارد البشرية والمادية، فكلما تمكنت المؤسسة من السيطرة على تلك الموارد كلما أتيحت لها فرصة أكبر في خلق ميزة تنافسية كبرى.

الجدول رقم (08): يبين اعتماد عملية تخطيط الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	42	93.33
لا	03	6.67
المجموع	45	100

يبين الجدول أعلاه اعتماد عملية تخطيط الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب، إذ تمثل هذه الأخيرة ركيزة أساسية داخل المؤسسات، فتحقيق أهداف المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى القدرة على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ، فالهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

الجدول رقم (09): يبين أخذ المؤسسة تكوين العمال الجدد ضمن تخطيطها للموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة (%)
نعم	42	93.33
لا	03	6.67
المجموع	45	100

يهدف نشاط التكوين إلى تنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويعتمد أهميته من ارتباطه بالموارد البشرية، فأهداف التكوين إذن ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمؤسسة، باعتباره النظام الفرعي الذي يساعد الموارد البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب.

10- نتائج الدراسة:

بعد الدراسة التحليلية مل البيانات المتعلقة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى استنتاجات وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

• نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى التي اقترحناها والمتمثلة في تتبع المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى استراتيجيات في عملية تخطيط الموارد البشرية توصلنا إلى:

- تسعى المؤسسة من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق جملة أهداف، الذي يتمثل في الحفاظ على المؤسسة والتي قدرت نسبتها بـ 53.55% بالإضافة إلى تفادي فناءها والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.
- تعتمد المؤسسة على التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية بالاستعانة بوكالة التشغيل أي من خلال الملفات الموضوعة حيث تقدر بـ 97.77%.
- تلجأ المؤسسة جاهدة في التنبؤ باحتياجات من الموارد البشرية من خلال تعدد فروعها المتواجدة عبر الوطن مثل سكيكدة، وهران، حاسي الرمل، عين اميناس، حاسي مسعود حيث تقدر النسبة بـ 11.91.
- تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى على خطط طويلة وقصيرة المدى في عملية التنبؤ بالموارد البشرية.
- يتم التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية داخليا في المؤسسة في حالة الترقية والإجازات.
- تتعامل المؤسسة مع حالات النقص في الموارد البشرية من خلال توظيف عمال جدد وهذا لكي لا يؤثر على عملها.
- وبهذا فالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى تعتمد على استراتيجيات في عملية تخطيط الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد صحة.

• نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية الثانية والمتمثلة في تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية على تفعيل أهداف المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، توصلنا إلى:

- توظيف عمال جدد لا يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى لأن في الغالب فتح مناصب جديدة لا يتطلب بالضرورة تغيير في الهيكل التنظيمي.

- تؤثر نوعية العمال الموجودة في المؤسسة على الميزة التنافسية إذ أن المورد البشري عندما يصبح كفاء يجعل المؤسسة لها مكانة في السوق، وهذا من خلال تنسيق أعمال العمال وتنظيمها، والأسس المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى هي كل من الموارد البشرية والمادية، إذ أن خلال المورد البشري والمعدات والآلات تتحقق الريادة التنافسية.
- تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية هذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على استخدام الآلات والعمالة للحصول على أفضل المخرجات.
- يعمل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى على تحقيق أهدافها مما يبرز أن هناك علاقة بينهما وهذا من خلال استمرار العمل بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.
- وبهذا تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية على أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الخاتمة:

ومن خلال كل هذا نستطيع القول والإجابة عن السؤال الرئيسي في أن المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية تسعى إلى تحقيق وتفعيل أهدافها وذلك بالاعتماد على استراتيجيات مسبقة يتم وضعها منها تخطيط الموارد البشرية والاهتمام بالمورد البشري كعنصر هام في تطوير المؤسسة.

المراجع:

1. إحسان محمد الحسن. (1999). موسوعة علم الاجتماع. ط1. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
2. السيد الحسيني. (1976). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. القاهرة: دار المعارف.
3. المتقن. (2005). المعجم العربي المصور. لبنان: دار راتب الجامعية.
4. أنس عبد الباسط عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار المسيرة.
5. أوكيل محمد السعيد. (1992). وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. بودون. ف. بوريكو. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع. تر: سليم حداد. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
7. جي روشي. (1984). علم الاجتماع الأمريكي - دراسة لأعمال نالكوت بارسونز. تر: محمد الجوهري وأحمد زايد. القاهرة: دار المعارف.
8. حسام العربي. (2010). التخطيط الإداري. الأردن: دار أسامة.
9. خضير كاظم حمود وكاسب الرشدة ياسين. (2010). إدارة الموارد البشرية. ط3. الأردن: دار المسيرة.
10. رشاد أحمد عبد اللطيف. (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
11. زكي هاشم. (1984). تنظيم وطرق العمل. ط1. الكويت: منشورات جامعة الكويت.
12. طاهر محمود الكلالده. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار عالم الثقافة.
13. عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
14. علي غربي وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى.
15. كامل بربير. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
16. لحضر لكحل وكمال فرحاوي. (2009). أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية. الحراش - الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
17. محمد الشريف منصور. (2002). الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الأغواط: المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية. يومي 8 و 9 أفريل.

18. مُجَد رسالام الجيوسي وجميلة جاد الله. (2008). الإدارة علم وتطبيق. ط3. الأردن: دار المسيرة.
19. محي الدين مختار. (30 جانفي 1996). ندوة حول المؤسسة الاجتماعية (مفهومها، وظائفها، أهدافها). معهد علم الاجتماع. الجزائر: جامعة باجي مختار عنابة.
20. ناصر دادي عدوي. (1998). اقتصاد المؤسسة. ط1. الجزائر: دار المحمدية العامة.
21. Dictionnaire. (2000). **La rousse**. Paris: encyclopédique.
22. Fernand Borne. (1966). **organisation des entreprise**. Paris: Foucher.
23. Roux. (1989) . **Analyse et gestion de l' entreprise: théories, méthodes et pratiques**. édition N°01. Paris.