

دور التخطيط في تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة)

أ. مراد كشيّش
أ. د. قيرة إسماعيل
جامعة قسنطينة 2
جامعة سكيكدة

ملخص: يعتبر تخطيط الموارد البشرية والعمل علي تنمية قدراتها من الوظائف الرئيسية التي تقوم بإدارة الموارد البشرية، من حيث توفير الاحتياجات البشرية بالكمية الكافية والنوعية اللازمة التي تضمن لها مبدأ الكفاءة والفعالية التنظيمية. لذا حولنا في هذا المقال توضيح دور التخطيط في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

Human resources planning and the development of capacity are the main functions of the Department of Human Resources in terms of the provision of human needs in sufficient quantity and quality to ensure the principle of organizational efficiency and efficacy. Hence, in this paper we are going to clarify the role of planning in human resources development in the Port of Skikda.

Keywords: Planning, human resource development.

تمهيد

يمثل العنصر البشري العمود الفقري لعملية التنمية بأبعادها المختلفة فهو القادر على الابداع والتغيير والتجديد. الشيء الذي يتطلب من المسؤولين والقائمين على إدارة المؤسسات أخذها بعين الاعتبار خاصة عند إجراء عملية التخطيط للقوى العاملة و بناء إستراتيجيات تتماشى والسياسة العامة للمؤسسة لضمان بقائها واستمرارها في عالم يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير السريع.

فالمؤسسة التي توريد البقاء في هذا السوق المتغير هي التي تضمن حسن تخطيطها وتوظيفها و استغلالها الجيد لمواردها البشرية والحفاظ على استقرارها والعمل على إسناد الوظائف لها وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الراهنة لتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، من خلال التركيز على مدى تطبيق المؤسسة المينائية لأساليب التخطيط من حيث توزيع المهام بشكل دائم ومستمر على العمال في مختلف المستويات الإدارية بما يتوافق والمخرجات التنظيمية من إنجاز للأهداف ورفع الروح المعنوية للعمال والحفاظ على الاستقرار وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري وما ينتج عنه من مخرجات فردية.

أولاً: الإشكالية:

تواجه الدول النامية ومن بينها الجزائر العديد من المشكلات في محاولتها المستمرة لتنمية مجتمعاتها اقتصاديا واجتماعيا للتكيف مع مختلف المتغيرات، ولعل أصعب المشكلات وأكثرها تعقيدا هي ما يتعلق بالعنصر البشري اللازم لضمان الاستغلال الأمثل لباقي العناصر الإنتاجية الأخرى.

فالعنصر البشري يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركات المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية في ذات الوقت، للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة التحول وتعدد المؤثرات و تعقد المكونات، فقصور الإمكانيات والموارد البشرية بمعناه الواسع إنما يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق الخطط و برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، مما يدل على أن الاستثمار في العنصر البشري والتخطيط السليم لأنشطته ورسم الاستراتيجيات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها، والذي يعتبر مطلبا حاكما سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج

التقدم وضمن الاستمرارية في النمو والتطور أو بالنسبة للدول النامية للخروج من دائرة التخلف واللاحاق بدائرة التقدم والقدرة على التعايش مع متطلبات وتحديات القرن الجديد.

ومما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من مؤسسات الاعمال يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، باعتباره أهم العناصر المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة اعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة، وتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين أوضاعها في السوق. فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يعد من أكثر الخيارات التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة، فهو وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني إلى أقصى حد ممكن، بالأسلوب والشكل الكمي والكيفي الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ اختيار أسلوب من أفضل الأساليب المتاحة. وبناء عليه جاءت الدراسة الراهنة لتطرح إشكالية بحثية تتجلى معالمها في تقصي الدور الذي يلعبه التخطيط في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وللإجابة على هذا الإشكال قمنا بصياغة أسئلة فرعية:

- 1 - ما مدى إتباع المؤسسة المينائية محل الدراسة الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية؟
- 2 - إلى أي مدى يؤدي الاهتمام بالعنصر البشري إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل؟
- 3 - ما هي العمليات التي تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية من خلالها بتحقيق أهدافها؟
- 4 - ما علاقة تخطيط الموارد البشرية بباقي أنشطة الموارد البشرية؟

ثانيا: أهداف الدراسة.

بالاستناد إلى المعلنة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1 - محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- 2 - محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة، أم أنها تحظى بتخطيط شامل يراعى فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.
- 3 - تحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستخدام لتلك الموارد.
- 4- تشخيص الارتباطات القائمة بين التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية وزيادة مستويات الفعالية الانتاجية وضمن استقرار القوى العاملة.
- 5- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين تخطيط الموارد البشرية و رفع من مستويات الأداء وتحسين الجودة.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع.

- 1 - الاهتمام المتزايد بتخطيط الموارد البشرية.
 - 2 - الحاجة الماسة إلى مثل هذا الإجراء لتنمية الموارد البشرية.
- ويمكن القول أنا هناك مبررات معرفية من حيث أن التخطيط للموارد البشرية مازال يحتاج إلى مزيد من التنظير، الإثراء وفق الخصوصية التاريخية والتنظيمية. وهناك مبررات تطبيقية مرتبطة بمدى فعالية التخطيط في رفع المهارات وزيادة الإنتاجية،

والاستغلال الأمثل للموارد ورسم معالم تطويرها في المستقبل. وهناك أيضا مبررات منهجية تتعلق بتطبيق الدراسة لاستراتيجية منهجية تلائم الحالة المدروسة من حيث تطبيق الابداعات المتعارف عليها في إعداد البحوث الاجتماعية.

رابعاً: الجهاز المفاهيمي.

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية مسارات البحث، على اعتبار أن تحديد المفاهيم يساهم في بلورة المعاني والدلالات التي ينطوي عليها كل مفهوم. وفي هذا الجزء نحاول تقديم جملة من المفاهيم الوارد في سياق الفكر السوسيولوجي للمفاهيم المركزية المعتمدة في هذه الدراسة، والوقوف على خصائص كل مفهوم وصولاً إلى صياغة مفاهيم إجرائية، وذلك من أجل تحديد مجال معنى المفهوم ورسم حدوده وأبعاده. الشيء الذي يسهل عملية تحديد جوانب موضوع الدراسة معتمدين في ذلك على مختلف الطروحات العلمية المتوفرة، على اختلاف توجهاتها النظرية وتياراتها الإيديولوجية. وقد تم حصر المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة في (التخطيط، تخطيط الموارد البشرية، التنمية، التنمية البشرية).

1- مفهوم التخطيط:

أستخدم مفهوم التخطيط في مواضع متعددة، فأحيانا يستخدم مرادفا لمصطلح الاشتراكية، وأحيانا أخرى يشير إلى تدخل الدولة في تحديد نظام الأثمان، كما يطلق كذلك على برامج تنمية الموارد، أو تحسين طرق الأداء في الإدارة. وبناء على هذا فقد تعددت الآراء والمواقف النظرية في تحديد مفهوم التخطيط و من هذه المفاهيم نذكر: >> أن التخطيط يعبر عن دراسات تستند إلى تقديرات نوعية وكمية للمجتمع و موارده، القصد منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة. <<(1)

وقد عرف السيد ناجي التخطيط بأنه >> عبارة عن اختيار وربط الحقائق ببعضها البعض ووضع الفرص والافتراضات المتعلقة بالمستقبل فيما يتعلق بتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة <<(2)

كما عرفه ميشال جيرفي التخطيط على انه >> عملية منهجية ومستمرة تحتوي على:

- تحديد الغايات والأهداف
- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب
- تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة
- تحديد السياسات والخطط والبرامج
- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف. <<(3)

ورغم المفاهيم الكثيرة التي قدمت لمفهوم التخطيط ووجود بعض التباينات فيها والتي مردها إلى اختلاف الزاوية أو المحك الذي يستند عليه كل باحث إلا أننا يمكن أن نجد قواسم مشتركة بينها تكمن في:

- تقدير الموارد والإمكانات.
 - تحديد الغايات والأهداف.
 - تحديد الوسائل والأساليب والأنشطة.
 - تحديد الأدوار وتخصيص البرامج.
- 2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تباينت و تعددت التعريفات التي أوردها الكتاب و المهتمون بإدارة الموارد البشرية لموضوع تخطيط الموارد البشرية، و يرجع هذا التباين إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها كل منهم إلى هذا النشاط فتخطيط الموارد البشرية يستمد أهميته من حقيقة أن الإنسان هو قوة الإنتاج الرئيسية، وغاية التنمية و أداتها الأساسية. ولهذا يعد تخطيط الموارد البشرية، أو كما يشار إليه عادة

بتخطيط القوى العاملة، أو تخطيط الأفراد، وظيفة أساسية تقوم بها الإدارة لجلب طاقات بشرية متميزة وفعالة. و من هذه المفاهيم نذكر:

عرف " جمال الدين المرسي " تخطيط الموارد البشرية على أنه >> عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد. << (4)

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنه >> عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية ... أو هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها. << (5)

وكذلك يرى " فرانس كرلار " أن >> تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ والتقدير المستمر والمنظم للعرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل. << (6)

وبناء على المفاهيم المذكورة والغير مذكورة فأنها جمعا تلتقي في الخصائص التالية:

- التأكد من الحصول على العدد المناسب من الأفراد.
- التأكيد على أنه نظام توافقي بين الوظائف والأفراد.
- إعداد ووضع برامج قيد التنفيذ.
- التنبؤ بالأعداد (العرض والطلب) المستهدفة من ناحية الكم والنوع.
- عملية اتخاذ قرار.

مفهوم التنمية البشرية: 3-

لقد استخدم أكثر من تعبير للدلالة على مفهوم التنمية البشرية. فلقد استخدم مثلا في البداية تعبير "تنمية العنصر البشري"، أو التنمية الاجتماعية إلى أن استقر الرأي حاليا عند استخدام هذا المفهوم بالشكل الذي حدده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عبر عملية الرائد الذي برز في بداية التسعينات بعد إصدار تقرير التنمية البشرية الأول عام 1990 حيث عرف التنمية البشرية بأنها:

>> عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، من حيث المبدأ فإن هذه الخيارات بلا حدود و تتغير بمرور الوقت. ومن حيث التطبيق فقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية تتركز الخيارات الأساسية في ثلاث جوانب: هي إن يحي الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة وما لم تكون هذه الخيارات الأساسية مكفولة فإن الكثير من الفرص الأخرى سيضل بعيد المنال. يبدأ أن التنمية البشرية لا تنتهي عند هذا الحد فهناك خيارات إضافية يهتم بها الكثير من الناس و هي تمتد من الحريات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية إلى فرص الخلق والإبداع واستمتاع الأشخاص بالاحترام الذاتي و ضمان حقوق الإنسان. << (7)

وحسب هذا التقرير فإن التنمية البشرية لها جانبين الأول يشكل القدرات البشرية كتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات و الجانب الثاني هو انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة .

و تعريف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها >> تنمية الناس بواسطة الناس ودين أجل الناس و تتوجه إلى حاجيات الناس في المأكل والملبس و المعاش والعلم و السكن و التربية و الثقافة، و منه فان التنمية البشرية تركز بالمطلق على عقول و قواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الإنتاجية << (8)

إن التنمية أو التطوير. تطل المواظفين و المراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا و تسطير أهداف تقريرية و تنفيذية مستقبلية.

وتعرف كذلك <زيادة فرص الاختيار أمام أفراد المجتمع في العديد من المجالات في مقدمتها الصحة والتعليم والدخل > (9) ومن هنا يتضح لنا أن التنمية البشرية بمختلف مفاهيمها تلتقي في الخصائص التالية:

- زيادة الخيارات المتاحة أمام الأفراد.
- تحسين القدرات المعرفية و السلوكية للموارد البشرية.
- انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة
- تفجير طاقات وإبداعات انتاجية.
- تسطير عملية معقدة شاملة ومتعددة الابعاد وتحقيق اهداف مستقبلية وتنفيذها.
- عملية معقدة شاملة ومتعددة الابعاد.
- تحقيق الرفاهية.

خامسا: فرضيات الدراسة:

تؤدي الفروض دورا أساسيا في توجيه البحث و إبعاده عن العموميات و التشتت، وهذا من خلال التركيز على قضايا محدودة يتضمنها ذلك التفسير المقترح للمشكلة التي تم وضعها، فمن خلال اطلاعنا على الأدبيات السوسيولوجية المتعلقة بالنظريات و البحوث الميدانية و كذلك في ضوء معايشتنا للواقع الاجتماعي للمؤسسة المينائية بسكيكدة. قمنا بصياغة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين:

*الفرضية الرئيسية:

يؤدي التخطيط الفعال إلى زيادة تنمية الموارد اشرية.

*الفرضية الجزئية الأولى:

يؤدي توزيع المهام إلى زيادة المخرجات التنظيمية. من حيث (تحديد الواجبات والالتزامات، تحديد الأدوار، المسؤولية. تحقيق الأهداف، النمو والتطور، الاستقرار).

*الفرضية الجزئية الثانية :

يؤدي الاهتمام بالعنصر البشري إلى زيادة المخرجات الفردية. من حيث (تحديد المهارات تحفيز الافراد، تقييم الأداء. تحقيق الذات، التنمية الذاتية، إثراء العمل).

سادسا: حدود الدراسة:

تمثلة حدود الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة التي أنجزت فيها هذه الدراسة وتمثل هذا الحدود في مجالات الدراسة الثلاث (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني).

1- المجال الجغرافي: يتمثل في المؤسسة المينائية المجال الجغرافي هو النطاق المكاني لإجراء الدراسة أو البحث الميداني ففي دراستنا هذه يتمثل المجال الجغرافي في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة. إذ تعتبر أحد الموانئ الهامة في الساحل الشرقي الجزائري خصوصا وفي حوض البحر الأبيض المتوسط عموما، كونه ميناء مفتوح على القارات الخمس. أنشأ بموجب القرار رقم 284/82 بتاريخ 14 أوت 1982.

2- المجال البشري: يمثل المجال البشري اليد العاملة أو عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث تشغل 1901 عامل وهذا حسب إحصائيات 2016/07/25، يتوزعون على مديرية عامة وتسعة (9) مديريات مركزية ومصنفون إلى ثلاث فئات إدارية على النحو التالي:

- فئة الإطارات وعددهم: 328.

- فئة أعوان التحكم و عددهم: 338.

- فئة أعوان التنفيذ وعددهم: 1235.

3- المجال الزمني:

يشير المجال الزمني، إلى الوقت الذي استغرقت إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث امتدت فترة إجراء هذه الدراسة قرابة شهر و نصف إذ أن الزيارات إلى هذه المؤسسة كانت معظمها تتم في الفترة الصباحية وعلى أي حال فإن فترات إجراء هذه الدراسة مرت بأربع مراحل موزعة على النحو التالي: المرحلة الأولى وهي عبارة عن جولات استطلاعية للتعرف على الجوى العام والطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التخطيط للموارد البشرية والمرحلة الثانية و قد استغرقت 17 يوم حيث امتدت من 25 أوت إلى 11 سبتمبر 2016، حيث قمنا فيها بشرح الخطط العريضة لمشروع دراستنا والأهداف التي تصبوا إليها إلى جانب جمع الملاحظات الأولية عن الجو العام السائد في المؤسسة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العمال قصد التعرف على طبيعة العمل في المديريات العشر. كما قمنا بتجريب الاستمارة في مرحلتها الأولى. أما المرحلة الثالثة فقد دامت 20 يوم و كانت عبارة عن استمارة موجهة ، وذلك لشرح الأسئلة غير المفهومة لديهم بغرض تعديل الاستمارة النهائية. وبعد جمعنا للبيانات قمنا بحذف وتعديل بعض الأسئلة خاصة القابلة للتأويل وبالتالي لا نخدم الدراسة ، ولقد حاولنا تبسيط لغة الأسئلة بما يتوافق وفهم المبحوثين.

سابعاً: المنهج المستخدم: واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لما يتمتع به من نقاط قوة لا تقتصر فقط على جمع البيانات وتبويبها، بل يتعدى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التحليل والتفسير للبيانات التي تم جمعها، وعلى هذا الأساس فقد تم اختيار هذا المنهج قصد القيام بدراسة تحليلية وصفيّة للمؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد تمت الاستعانة بـ: - طريقة المسح بالعينة: كإحدى أهم أساليب المنهج الوصفي، و تم استخدامها في هذه الدراسة للحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، مما ساعد كثيراً في الحصول على معلومات دقيقة معبرة عن واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة محل الدراسة. وفضلاً عن ذلك، فإن هذه الطريقة المنهجية قد مكنتنا من تقصي العلاقات القائمة في فروض البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة و تحديد الإشكالية والأهداف والمفاهيم وعرض النظريات و الدراسات السابقة إلى جانب استخدام أدوات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

ثامناً: أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية في جمع المعطيات والبيانات عن موضوع البحث حيث اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة وكذا الاستمارة هذه الأخيرة التي تم بنائها في شكل عبارات تتوافق والمقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

وقد ضمت الاستمارة 47 سؤال موزعين على ثلاث محاور:

1- المحور الاول: البيانات الشخصية 1 إلى 6.

2- المحور الثاني: توزيع المهام من العبارة رقم 7 إلى العبارة رقم 17.

3- المحور الثالث: الاهتمام بالعنصر البشري من العبارة رقم 18 إلى العبارة رقم 28.

كما اعتمدت الدراسة في تحليل وتكميم بياناتها على الحزمة الإحصائية SPSS22 وكذلك قياس صدق التبات لأداة الدراسة لمخاور الدراسة. وحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومقياس ألفا كرونباخ.

تاسعا: العينة وكيفية اختيارها

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا لما تتمتع به من اقتصاد ملموس من الموارد البشرية والوقت دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته. وعلى هذا الأساس أتبعنا الدراسة الراهنة العينة الحصصية، حيث اخترنا 10% من الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة، وذلك بإتباع نظام تقسيم مجتمع الدراسة إلى 10 طبقات وهي تمثل مديريات المؤسسة، واحدنا نفس الحصة (تقدر بـ 10%) من كل مديرية مع مراعاة أن تشمل بالتساوي كل الفئات الوظيفية و المتمثلة في الإطارات، عمال التحكم و عمال التنفيذ (أنظر الجدول رقم....) أي أننا قسمنا المجتمع على مرحلتين. ولقد تم اختيار مفردات العينة بالطريقة المقصودة، حيث تم قصد كل المديريات و البحث على مختلف الفئات الوظيفية. وهذا بالاعتماد على المعادلة التالية: العينة = المجتمع الكلي × النسبة المختارة ÷ 100

$$190 \div 100 = 1.90 \text{ عامل}$$

والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

النسبة	الفئات						المديريات
	%	أعوان التنفيذ	%	التحكم	%	الإطارات	
17	12.6	126	1.6	16	2.7	27	المديرية العامة
19	10.3	103	4.1	41	4.6	46	قيادة الميناء
3	0.2	2	0.8	8	2.4	24	المالية والمحاسبة
20	9.7	97	1	10	9.4	94	السحب
17	9.4	94	3.4	34	4.3	43	الإدارة العامة
85	63.3	633	19.1	191	2.4	24	النقل والتفريغ
2	0.4	4	0.4	4	1.8	18	الدراسات والتسويق
6	3.8	38	0.7	7	1.3	13	الأشغال
11	5.7	57	2	20	2.9	29	الصيانة
10	7.8	78	1	10	1	10	المناطق الجافة
190	123.2	1232	34.1	341	32.8	328	المجموع

عاشرا : نتائج الدراسة:

1- عرض النتائج: بعد المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS لعبارات الاستمارة التي تضمنت 47 سؤال موزعة على ثلاث محاور محور البيانات الشخصية - محور التخطيط الإداري - محور التنمية البشرية. و بالاعتماد على المقياس الخماسي للكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة). توصلت الدراسة إلى مايلي:

الفرضية الأولى: يؤدي توزيع المهام إلى زيادة المخرجات التنظيمية:

الجدول رقم (2) بين معامل الارتباط لبيرسون بين توزيع المهام و المخرجات التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
توزيع المهام - المخرجات التنظيمية	0.74	0.01

يبين الجدول (2) أن معامل الارتباط لبيرسون بين توزيع المهام و المخرجات التنظيمية دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين توزيع المهام و المخرجات التنظيمية، والذي بلغت قيمته 0.74 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المهام و المخرجات التنظيمية.

الفرضية الثانية: يؤدي الاهتمام بالعنصر البشري إلى زيادة المخرجات الفردية:

الجدول رقم (3) بين معامل الارتباط لبيرسون بين الاهتمام بالعنصر البشري و المخرجات الفردية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
الاهتمام بالعنصر البشري - المخرجات الفردية	0.65	0.01

يبين الجدول (3) أن معامل الارتباط لبيرسون بين الاهتمام بالعنصر البشري و المخرجات الفردية دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين الاهتمام بالعنصر البشري و المخرجات الفردية ، والذي بلغت قيمته 0.65 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعنصر البشري و المخرجات الفردية.

الفرضية الثالثة: يؤدي تحديد الالتزامات والواجبات إلى تحقيق الأهداف

الجدول رقم (4) بين معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد الالتزامات والواجبات و تحقيق الأهداف

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تحديد الالتزامات والواجبات و تحقيق الأهداف	0.63	0.01

يبين الجدول (4) أن معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد الالتزامات والواجبات وتحقيق الأهداف دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين تحديد الالتزامات والواجبات وتحقيق الأهداف ، والذي بلغت قيمته 0.63 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01 ، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الالتزامات والواجبات و تحقيق الأهداف.

الفرضية الرابعة: يؤدي تحديد الأدوار إلى زيادة النمو والتطور

الجدول رقم (5) بين معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد الأدوار و زيادة النمو والتطور

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تحديد الأدوار - زيادة النمو والتطور	0.64	0.01

يبين الجدول (5) أن معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد الأدوار و زيادة النمو والتطور دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين تحديد الأدوار و زيادة النمو والتطور، والذي بلغت قيمته 0.64 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01 ، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأدوار و زيادة النمو والتطور.

الفرضية الخامسة: يؤدي تحديد المسؤولية إلى زيادة الاستقرار في العمل

الجدول رقم (6) بين معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد المسؤولية و زيادة الاستقرار في العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تحديد المسؤولية - زيادة الاستقرار في العمل	0.64	0.01

يبين الجدول (6) أن معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد المسؤولية و زيادة الاستقرار في العمل دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين تحديد المسؤولية و زيادة الاستقرار في العمل ، والذي بلغت قيمته 0.64 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01 ، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المسؤولية و زيادة الاستقرار في العمل.

الفرضية السادسة: يؤدي تحديد المهارات إلى تحقيق الذات

الجدول رقم (7) بين معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد المهارات و تحقيق الذات

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تحديد المهارات - تحقيق الذات	0.68	0.01

يبين الجدول (7) أن معامل الارتباط لبيرسون بين تحديد المهارات و تحقيق الذات دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين تحديد المهارات و تحقيق الذات ، والذي بلغت قيمته 0.68 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01 ، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهارات و تحقيق الذات.

الفرضية السابعة: يؤدي تحفيز الأفراد إلى زيادة التنمية الذاتية

الجدول رقم (8) بين معامل الارتباط لبيرسون بين تحفيز الأفراد و زيادة التنمية الذاتية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تحفيز الأفراد - زيادة التنمية الذاتية	0.71	0.01

يبين الجدول (8) أن معامل الارتباط لبيرسون بين تحفيز الأفراد و زيادة التنمية الذاتية دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين تحفيز الأفراد و زيادة التنمية الذاتية ، والذي بلغت قيمته 0.71 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01 ، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الأفراد و زيادة التنمية الذاتية.

الفرضية الثامنة: يؤدي تقييم الأداء إلى إثراء العمل

الجدول رقم (9) بين معامل الارتباط لبيرسون بين تقييم الأداء و إثراء العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
تقييم الأداء - إثراء العمل	0.84	0.01

يبين الجدول (9) أن معامل الارتباط لبيرسون بين تقييم الأداء و إثراء العمل دال إحصائيا مما يدل على وجود علاقة بين تقييم الأداء و إثراء العمل ، والذي بلغت قيمته 0.71 وهو دال عند مستوى دلالة 0.01 ، ما يثبت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و إثراء العمل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- التأكيد على أهمية التخطيط الجيد للموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة .
- المؤسسة المينائية تقوم بعملية التخطيط لمواردها البشرية سواء الموظفين الجدد أو الخارجون للتقاعد.
- المؤسسة تحرص على تطوير مواردها من خلال تصميم البرامج التدريبية على مستوى المؤسسة وخارجها.
- تعمل المؤسسة على توزيع المهام بشكل يتناسب مع قدرات استعدادات العمال وضمان تحقيق الاهداف.
- تحرص المؤسسة على ضمان الاستقرار لعمالها.
- وجود علاقة دالة بين توزيع المهام وزيادة المخرجات التنظيمية .

- وجود علاقة دالة بين الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة المخرجات التنظيمية.

خاتمة

بناء على ما جاء في الدراسة فإن عملية التخطيط تلعب دورا هام في عملية تنمية الموارد البشرية من حيث التنبؤ بالقوى العاملة والقيام بممارسة الوظائف المتعلقة بعملية التنمية البشرية من تدريب وتحفيز واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والحرص على توزيع المهام بين العمال بشكل متناسق مع الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة وما تقدمه المؤسسة من مخرجات تنظيمية أو فردية.

المراجع:

- (1) - قيرة اسماعيل وآخرون. التخطيط والتنمية الحضرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، 2008، ص58.
- (2) - السيد ناجي: الإدارة العامة، مدخل إدار، دار النهضة العربية، القاهرة، د ط، 1991، ص 79.
- (3) - Michel Gervais ,Contrôle de gestion Economica,7ème édition Paris ,France,2000,p20.
- (4) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2003ص148.
- (5) - مؤيد سعيد سالم وعادل حرجوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن، ب ظ، 2002، ص58.
- (6) - Françoise Kerlar, cuide de la gestion prévisionnelle, des emplois et des compétence, édition d'organisation ,paris,2002p
- (7) - Rapport Mondial)7 sur le développement humaine, PNUD , Economique ,paris,1990,p10.
- (8) - حسن إبراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002 ص: 87.
- (9) - محجوب الحق: مفاهيم التنمية البشرية، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، نظمها منتدى الفكر العربي و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،عمان، 1993، ص23.