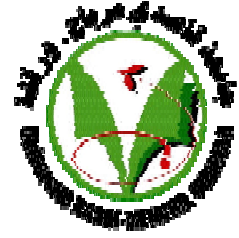




جامعة قاصدي مباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية و علوم التسيير

فرع علوم اقتصادية ' تخصص اقتصاد و تسيير بترولي

بعنوان :

أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين في المؤسسة الطاقوية حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة -

من إعداد الطالب: مهاوة الأزهر

نوقشت وأجيزت بتاريخ : 22 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(استاذ. جامعة ورقلة) رئيسا

1-الدكتور أحمد لعمى

(استاذة. جامعة ورقلة) مشرفا

2-الدكتورة زوييدة محسن

(استاذ. جامعة ورقلة) مناقشا

3- الدكتور عبد القادر ديون

السنة الجامعية : 2016/2015

إهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي. أمي العزيزة (زينب)
وإلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لأبلغ هذا المستوى أبي الكريم (علي) وإلى
رفيقة دربي في الحياة (آسيا) و إلى أولادي (أمينة , ياسمين , محمد , روفيدة) وإلى
كل الأهل و الأقارب و إلى الأحبة والأصدقاء كل باسمه وإلى كل من ساهم في إنجاز
هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لاهم ثمرة بحثي هذا .
إلى من عرفت و صادقت و أحببت...
إلى كل من هم في ذاكرتي

م. الأزهر

كلمة شكر

أشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقني لإتمام هذا العمل...
كما أوجه شكري إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة زبيدة محسن لما منحتني من
جهد ووقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث، كما أتقدم
بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة و الذين واقفوا على مناقشة
هذه المذكرة.

كما أشكر جميع أساتذتي في كل مراحل الدراسة وأشكر جميع الأساتذة الذين
سأهموا و لو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل.
و لا أنسى جميع عمال و موظفي مؤسسة سونلغاز بورقلة ، و أخص بالذكر منهم
السيد : حميداتو فريد،...
و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

م. الأزهر

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ .

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ
مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ
بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5).

"الآية (1) إلى (5) من سورة العلق"

ملخص الدراسة :

لقد أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات تنمية القدرات التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية، المتواصلة هو كفاءتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ولما كانت الموارد البشرية تحتل كل هاته الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسات فان الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل نظام الموارد البشرية. ومن هنا يهدف موضوع بحثنا إلى إظهار العناصر و الوظائف التي يؤثر من خلالها نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين في مؤسسة طاقوية (و بالضبط مؤسسة سونلغاز). ولتحقيق ذلك قمنا بطرح إشكالية متمثلة في اثر نظام الموارد البشرية على الرضى الوظيفي ومن ثم استقرار العاملين فيها, وقد اخترنا مؤسسة سونلغاز بورقلة كنموذج لمؤسسة طاقوية. وقد اعتمدنا في دراستنا على تحليل المعطيات التي تم جمعها خلال مدة التبرص بمؤسسة سونلغاز بورقلة من جهة , و على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بعدة محاور تدور حول أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين , حيث تمت الدراسة حول عينة شملت كل فئات العمال. و في الأخير توصلنا إلى تحديد أهم الوظائف لتحقيق الرضى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بورقلة من خلال التعيين , التكوين , الأجور و الحوافز , و بالتالي تحقيق استقرارية لدى العاملين.

الكلمات المفتاح: نظام الموارد البشرية ,عناصر النظام, استقرارية , رضا الوظيفي , التعيين, التكوين,الأجور, الحوافز.

Résumé :

Notre étude vise à étudier l'impact de système des ressources humaines sur la stabilité du personnel dans une entreprise énergétique précisément SONELGAZ à travers la mise en évidence des facteurs et des fonctions qui influent sur le système.

Dans notre étude de cas, nous avons basé sur deux éléments analytiques : d'une part sur l'analyse des données historiques collectées durant le stage à SONELGAZ OUARGLA, d'autre part sur un questionnaire qui résume des points essentiels autour des hypothèses de l'étude.

L'échantillonnage a touché l'ensemble des travailleurs.

En conclusion, nous sommes arrivés à identifier les facteurs les plus importants de système des ressources humaines qui affectent la stabilité des travailleurs à travers le recrutement, la formation, le salaire et la motivation.

Mot clés : le système des ressources humaines, les éléments du système, la stabilité, la satisfaction de carrière, le recrutement, la formation, le salaire, la motivation.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X-IX	قائمة الأشكال
ا - ث	المقدمة
14-1	الفصل الأول: نظام إدارة الموارد البشرية و الوظائف المؤثرة على استقرار العاملين
9-2	المبحث الأول: إدارة نظام الموارد البشرية
14-10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
50-15	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (التطبيقية) - حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة-
27-17	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
50-28	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
52	الخاتمة
57-53	قائمة المراجع
62-58	الملاحق
64-63	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	جدول توضيحي لعلاقة الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع البحث	1.1
30	تطور عدد العاملين خلال الفترة 2010-2015	1.2
31	عدد العاملين الموظفين خلال الفترة 2010-2015	2.2
32	عدد العاملين المنتهية علاقتهم بالعمل خلال الفترة 2010-2015	3.2
33	تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2010-2015	4.2
33	تطور كتلة الأجور خلال الفترة 2010-2015	5.2
34	توزيع عدد العمال حسب التصنيف الأجرى و مستوى الأجرى	6.2
34	عدد العاملين المتكويين خلال الفترة 2010-2015	7.2
35	خصائص مفردات العينة	8.2
37	اثر نشاط التعيين و الاختيار	9.2
39	اثر نشاط تحليل الأعمال	10.2
41	اثر نظام التدريب و التكوين	11.2
44	اثر نظام دفع الأجور و الحوافز	12.2
48	اثر نظام تقييم الأداء	13.2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	وظائف إدارة الموارد البشرية	1.1
8	مكونات نظام التدريب	2.1
25	الهيكل العام	1.2
26	هيكل مديرية التوزيع	2.2
27	هيكل قسم الموارد البشرية	3.2
29	نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة	4.2
31	تمثيل بياني لتطور عدد العاملين خلال الفترة 2010-2015	5.2
32	تمثيل بياني لعدد العاملين الموظفين خلال الفترة 2010-2015	6.2
36	شكل يوضح السن العمرية للعينة	7.2
36	شكل يوضح المستوى التعليمي للعينة	8.2
36	شكل يوضح مستوى تمثيل المرأة في العينة	9.2
37	شكل يوضح مناسبة العمل مع لقدرات العينة	10.2
38	شكل يوضح توزيع العمل للعينة	11.2
38	شكل يوضح وضع الفرد المناسب في المكان المناسب	12.2
39	شكل يوضح الرضى عن العمل	13.2
40	شكل يوضح الاستفادة بالشكل المطلوب	14.2
40	شكل يوضح الانسجام و الاندماج في العمل	15.2
42	شكل يوضح الحصول على التدريب	16.2
42	شكل يوضح التدريب يحسن من الأداء	17.2
42	شكل يوضح كفاية المهارات	18.2
43	شكل يوضح حوادث العمل بعد التدريب	19.2
43	شكل يوضح مناسبة التكوين بالنسبة لإفراد العينة	20.2
45	شكل يوضح مناسبة الأجر بالنسبة للقدرة الشرائية	21.2
45	شكل يوضح مناسبة الأجر بالنسبة للعمل	22.2

46	شكل يوضح مناسبة المردود الفردي و الجماعي	23.2
46	شكل يوضح الرضى على الخدمات الاجتماعية	24.2
46	شكل يوضح الرضى على التسهيلات الاجتماعية	25.2
47	شكل يوضح الرضى على ظروف العمل	26.2
47	شكل يوضح الحصول على ترقية	27.2
48	شكل يوضح الرضى على الأداء	28.2



المقدمة

تمهيد

قدمت نظرية الاستثمار البشري في مجال الاقتصاد مفاهيم أكثر عمقا للأفراد فتحوّلت إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية في نفس مستوى الموارد الأخرى في المؤسسة مثل الموارد المالية.

ومن هنا كان من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية يختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الرسمي الذي تلعبه الموارد البشرية في إنجاح سياسات المؤسسة ككل.

وبالرغم من ظهور نظريات الاستثمار البشري في الستينيات من القرن العشرين إلا أنها لم تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً، فقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالاستثمار البشري مثل: تقديم البرامج التدريبية، والمنح الدراسية للأفراد، والتخطيط طويل الأجل للموارد البشرية ككل دون وعي أو إدراك حقيقي من جانب المؤسسات بتطبيقها لمبادئ ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، والمحافظة على استقرار العاملين وخلق الرضى الوظيفي و بالتالي الاتجاه الى مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الاستراتيجي وأيضاً الاتجاه الى استحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد .

تسعى الدول حالياً لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي من أجل الحصول على مستويات مرغوبة فيها من الرفاهية الاقتصادية خاصة الدول السائرة في طريق النمو فإذا كانت هذه الغاية الأساسية والملحة فكيف يكون السبيل إلى تحقيقها ؟

إن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة والنواة الأساسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان ، حيث أن نجاحها يؤدي إلى نجاح الاقتصاد القومي وفشلها يؤدي إلى إضعافه وفشله .

فدرجة نجاح المؤسسة اليوم تقاس بمدى قدرتها على تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية ذلك أن هذه الأخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كتحسين الربحية ، تنمية القدرة التنافسية و الحفاظ على استقرار اليد العاملة أو على المستوى القومي كتحقيق الرخاء الاقتصادي والسيطرة على تضخم وتحقيق التنمية الاقتصادية .

فهي وفي سبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لابد أن تتوفر على مجموعة من العوامل، وهذه الموارد تتمثل بصفة عامة في الموارد المالية والمواد المادية المتمثلة في المباني والآلات إلى غير ذلك والتي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة من جهة و في نظام الموارد البشرية الذي يجب أن يخلق الرضى المهني من جهة ثانية.

ولما كانت الموارد البشرية تحتل كل هاته الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسات فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد .

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل والإنتاج ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدوا الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الترشيد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المؤسسة ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضى الوظيفي والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فاعلية برامج التدريب وخفض حوادث العمل ... الخ وهي أمور تؤدي إلى استقرار العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات بصفة عامة

، وفي هذا الصدد يقول "رنسس ديكرت". " : " يتحدد كل جانب من جوانب إدارة أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية ، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية ، لان أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة" (1).

أولاً: إشكالية البحث

وتبعاً لهذه الأهمية المتزايدة للموارد البشرية والإدارة المسؤولة عنها تظهر إشكالية بحثنا في إبراز الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق الأهداف ، وانطلاقاً من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي :

ما أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين في المؤسسة الطاقوية ؟ و تحديداً وكنودح مؤسسة سونلغاز بورقلة.

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- كيف تساهم مختلف وظائف إدارة نظام الموارد البشرية في استقرار العاملين ؟
- 2- هل تتبع مؤسسة سونلغاز المعايير العلمية في إدارة نظام مواردها البشرية ؟
- 3- ما هي نتائج أثر نظام الموارد البشرية على الرضى الوظيفي و استقرار العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

توجد علاقة إيجابية طردية بين نظام إدارة الموارد البشرية و استقرار العاملين بمؤسسة سونلغاز بورقلة من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والوظائف العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل وتنمية وتطوير أداء نظام الموارد البشرية المتاح بالمؤسسة .

إن هذه الفرضية العامة تنطوي تحتها فرضيات الجزئية التالية:

- 1- يساهم نظام الموارد البشرية المتبع في مؤسسة سونلغاز بورقلة في خلق الرضى الوظيفي و بالتالي استقرار العاملين من خلال تلبية الاحتياجات الوظيفية ؛
- 2- يساهم هذا نظام أيضا في خلق الرضى الوظيفي و بالتالي استقرار العاملين من خلال تقديم أجور مناسبة ؛
- 3- كما يساهم نظام الموارد البشرية في خلق الرضى الوظيفي و بالتالي استقرار العاملين من خلال وظيفة التكوين و التدريب لتحسين الأداء الوظيفي في مختلف الأنشطة؛
- 4- و يساهم نظام الموارد البشرية المتبع في مؤسسة سونلغاز بورقلة في خلق الرضى الوظيفي و بالتالي استقرار العاملين من خلال عنصر التحفيز .

(1) رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 13

ثالثا: أسباب اختيار هذا البحث

من بين أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي يلعبه نظام إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد من أجل استقرارهم بالمؤسسة؛
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثيرها على الرضى الوظيفي و استقرارية العاملين؛
- أن المؤسسة و من خلال إدارتها تسعى إلى تحقيق الأرباح و رفع المردود وذلك من خلال المحافظة على استقرارية العاملين .

رابعا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة و استقرار العاملين من جهة ثانية، وبصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في المدى الطويل؛
- أهمية استقرار العاملين نظرا لتأثيره على اقتصاديات المؤسسة الطاقوية في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية؛
- إن استقرار العاملين في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحوى المستويات الأفضل .

خامسا: محددات الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي :

- المجال المكاني :** اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة سونلغاز بورقلة والتي سوف نقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة ، وتعتبر المؤسسة محل الدراسة من أهم المؤسسات الطاقوية على المستوى الوطني.
- المجال الزمني :** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية محددة تثبت أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار الفترة الزمنية تقدر بخمس سنوات من تاريخ 2010 إلى نهاية 2015 .

سادسا: المنهج المستخدم في البحث

للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في:

الجانب النظري : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى اثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين.

في الجانب التطبيقي : تم الاعتماد على منهج دراسة حالة الذي يعتمد على تحليل البيانات و أسلوب الاستبيان و ذلك من اجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة طاقوية في دراسة ميدانية لسونلغاز بورقلة .

سابعا: صعوبات البحث

- لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) ، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :
- عدم تجاوب بعض الموظفين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد الدراسة الميدانية؛
 - تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على كثير من المعلومات التي تخص الدوائر التي يعملون بها وذلك لأسباب متعددة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات حول أنشطة مصالحهم (دوائهم).

ثامنا : هيكل البحث

- للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين: نظري و تطبيقي .
- الفصل الأول:** نتعرض فيه إلى مفهوم و دور نظام إدارة الموارد البشرية في استقرار العاملين ، نتطرق فيه إلى توظيف القوى العاملة، وما يتضمنه من تحليل الأعمال وتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين ، ثم نتطرق إلى التدريب و التكوين وكيفية تحديد نظام فعال للأجور و الحوافز وأخيرا نبين دور الموارد البشرية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري .
- الفصل الثاني:** ويشما مدخلا تمهيديا وهو مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ثم نتطرق فيه لعرض دور إدارة الموارد البشرية في استقرار العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة تقييم مدى فاعليتها في تحقيق ذلك ، كما تعرضنا فيه إلى توظيف اليد العاملة ، التدريب بالمؤسسة و التكوين ، الأجور والحوافز من خلال تحليل المعطيات من جهة ودراسة استبائية من جهة أخرى .



نظام إدارة الموارد البشرية و الوظائف المؤثرة على استقرار العاملين

كانت التنظيمات الإدارية والمؤسسات القديمة تشهد نقصاً في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروا ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور... الخ.

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة ليدرونها وهناك أيضاً عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهنا يظهر فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة و الحديثة.

وستناول نتناول في هذا الفصل تعريف، مفهوم ودور نظام الموارد البشرية مع تحديد الوظائف المؤثرة على استقرار العاملين كمبحث أول ونقدم بعض من الدراسات السابقة لهذا الموضوع ومدى ارتباطها بموضوع بحثنا في المبحث الثاني.

المبحث الأول: إدارة نظام الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهات النظر التالية:

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة⁽¹⁾، ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً والذي حل تدريجياً محل اصطلاح الأفراد، نتيجة توسع عمق هذا المجال من الدراسة. وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكاً كاملاً في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي⁽²⁾.

ويرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ثم اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.

وعليه يمكن أن نستخلص إن الموارد البشرية هي نظام قائم بذاته يهدف إلى إنتاج مورد بشري ذي كفاءة وأداء متميز و مستقر في وظيفته.

(1) عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية. عقيل مؤسسة زهران. الأردن. 1991، ص44

(2) راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، كلية التجارة الإسكندرية. 2000، ص15

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها .

يمكن النظر إلى التنظيم على أنه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل لتحقيق

أهداف مشتركة و الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع

الأدوار و المسؤوليات بين أفراد التنظيم. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة، وأيضا مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة، و التساؤل الآن ما هي الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها عند التفكير في تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؟. وهنا يمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي (1) :

. تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة؛

. تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسة والمحافظة على مستوى معين من المهارة و القدرة على الأداء؛

. المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة؛

. إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين؛

. العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي في تحقيق المستوى المنشود من الأداء .

تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد التالية(2) :

1- تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة؛

2- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف و التعيين؛

3- اختيار المرشحين لكل وظيفة؛

4- توجيه وتدريب المرشحين الجدد على أداء العمل؛

5- إدارة الأجور والمزايا و الحوافز؛

6- تقييم أداء العاملين و إعداد تقارير الكفاءة؛

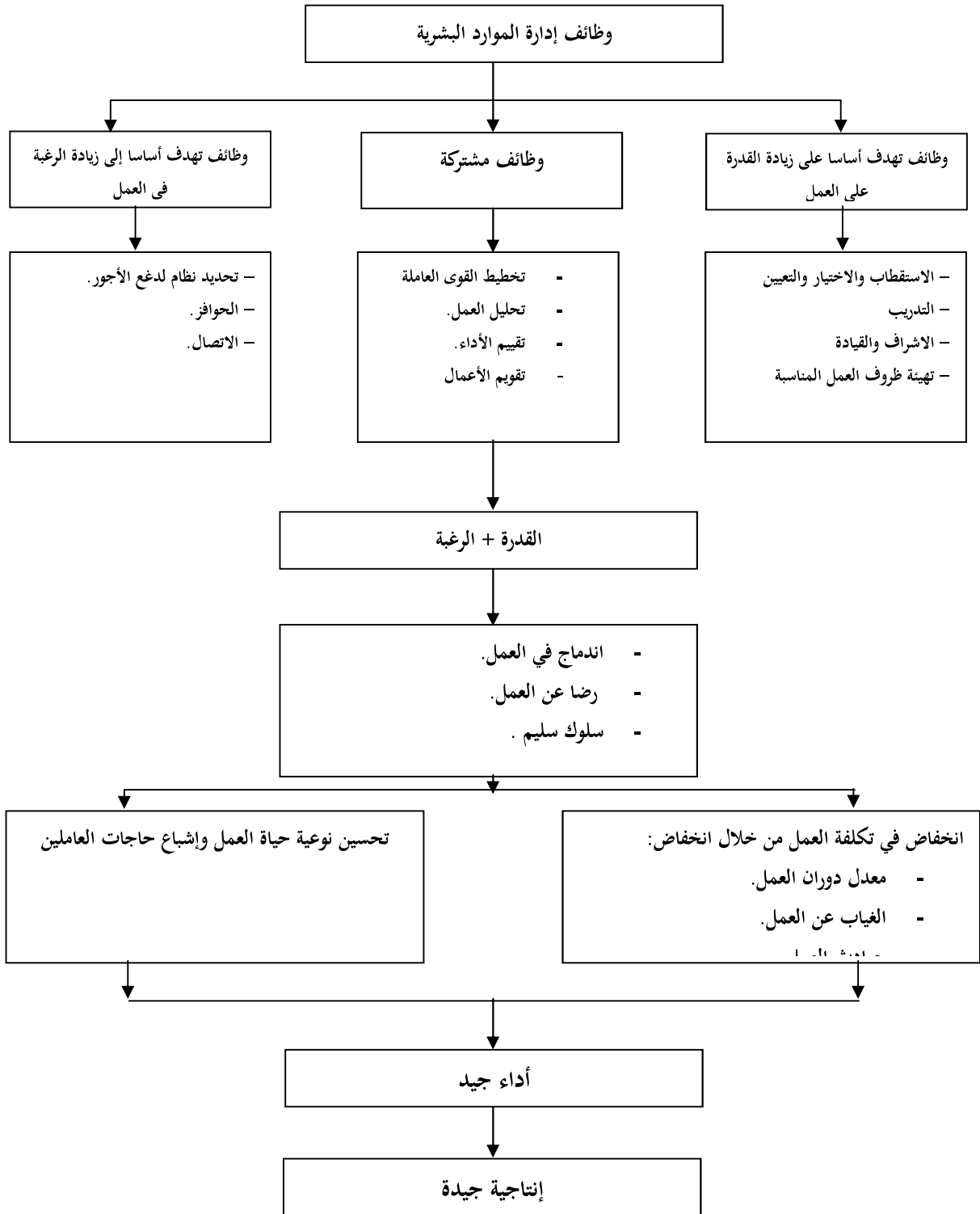
7- الاتصالات المباشرة: المقابلات . الإرشاد . التأقلم مع العمل؛

8- رسكلة المدربين و العاملين.

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص72

(2) فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص47

الشكل رقم (1.1): يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: د. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 423 .

من خلال الشكل يتضح لنا أنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الرضى الوظيفي و استقرار العاملين والتي يمكن تصنيفها حسب الشكل السابق إلى ما يلي:

وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل:

ونعني بها مجموعة من الوظائف التي تساعد الفرد على أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان وهذه الوظائف هي:

- الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- التدريب؛
- الإشراف والقيادة؛
- تهيئة ظروف العمل المناسبة.

وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل:

ونعني بها مجموعة من الوظائف التي تتعلق بزيادة دعم وتحفيز الأفراد للمزيد من الرضى و الأستقرار وهذه الوظائف هي:

- تحديد نظام لدفع الأجور؛
- الحوافز؛
- الاتصال.

وظائف مشتركة:

هذه الوظائف تسعى إلى تحقيق القدرة والرغبة معا وتشمل الوظائف التالية:

- تخطيط القوى العاملة؛
- تقييم الأداء؛
- تقييم الأعمال.

المطلب الثالث: أثر نظام إدارة الموارد البشرية على استقرار العاملين

بغية استقرار العاملين يهدف نظام الموارد البشرية بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانهم و الغياب عنه , و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استمرارية نشاطها , و العمل على تحقيق أهداف العاملين و إشباع رغباتهم و حاجاتهم , و جعلهم سعداء في عملهم بالمؤسسة , و خلق الرغبة لديهم في العمل و بذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة أيضا , و هي في سبيل ذلك تقوم بأداء وظائف متعددة تتضمن قواعد و أسس علمية , و لكي نلقي ضوءا أكثر على هذا الهدف و على كيفية تحقيقه , و الأنشطة الأساسية التي تسهم فيه , فلا بد لنا من الاعتماد على معادلة مستوى الأداء التي هي :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة} + \text{الرغبة} + \text{الأجهات}$$

إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين , إلى تقوية و تدعيم طريقي المعادلة معا , فلا غنى عن أحد طرفيها , و تحقيق طرف واحد دون الآخر يخل بها , فلا يمكن أن نتصور أداء و كفاءة جيدة بوجود مقدرة فقط دون الآخر يخل بها

, لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية (1) , و ذلك من خلال وظائف أساسية محددة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية , على أساس المعادلة السابقة و ذلك على النحو التالي :

المجموعة الأولى : هدفها تحقيق و زيادة المقدرة على الأداء , و تشمل على الوظائف التالية

1- الاستقطاب و الاختيار: و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل , و بتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف , و الاختبارات , و المقابلات الشخصية , و غيرها من الأساليب , و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (2).

2- التدريب : إن عملية إعداد كوادر إدارية من الموضوعات التي واجهت الكثير من الصعوبات و التي يتم التركيز عليها من طرف الإدارة .

3- تخطيط و تنفيذ البرامج : يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة , و يتضمن تحديد الأهداف , و دراسة البدائل المتاحة و المفاضلة بينهما و تحديد البرامج و المسؤولين عن التنفيذ (3).

المجموعة الثانية : تسعى إلى تحقيق و زيادة الرغبة في العمل , وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين , و رفع روحهم المعنوية , و تمثل هذه الوظائف في :

1- الحوافز : وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية , لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل؛

2- المعاملة الحسنة للعاملين : أو ما يعرف بالبرامج الخاصة بالعلاقات الإنسانية , تقوم على وجود الكثير من البحوث المتصلة بالسلوك الإنساني و الاتحادات العمالية و مختلف الأجهزة الحكومية و اهتمامها بالقوى العاملة و رعاية مصالحها , وهذا ما أدى بكثير من المنظمات لتطوير برامج العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين العلاقات بين العاملين و الأطراف الأخرى (4)؛

3- تقدير جهود العاملين المبذولة : و ذلك باستخدام قياس الكفاءة , حيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل .
المجموعة الثالثة : تسعى هذه المجموعة إلى تحقيق أهداف المجموعة الأولى و المجموعة الثانية , و تشمل الوظائف التالية :

1- تخطيط القوى العاملة و تصميم و تحليل الأعمال : بحيث يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب و البعيد , و تحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة , لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة؛

2- تقويم الوظائف : عبارة أخرى تصميم هيكل الأجور و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة, و تحديد أجرها , و تحديد درجات أجره للوظائف . كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة (2)؛

3 _ بحوث الأفراد : و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها , يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء مهامها (1).

(1) وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية , مؤسسة زهران , الأردن , 1991, ص 5

(2) أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية,الدار الجامعية,الإسكندرية, 2001 , ص 29.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , مرجع سبق ذكره , ص 129 .

(4) عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد , المكتب العربي الحديث,الدار الجامعية,بيروت,لبنان , 1993, ص32.

سنتناول في ما يلي أهم الوظائف المؤثرة على استقرار العاملين:

الفرع الأول : التوظيف .

يكنسي التوظيف أهمية بالغة في أية مؤسسة, ويعتبر من المهام الأساسية و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية . فالتوظيف يعبر عن العملية التي بموجبها يتم استقطاب أكفأ و أجدر العناصر و ترغيبها في الانضمام و الاشتراك في النشاط و القيام بتنمية و تطوير مصادر الإمداد الحالية و البحث عن مصادر جديدة و يعود نجاح الإدارة في اختيار الأفراد المناسبين بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج و أقل تكلفة , كما أنه يؤدي إلى تحقيق حالة من التجانس في التنظيم و تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد و الإدارة , و كذلك يتطلب التعاون أن تشترك إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في المؤسسة على رسم سياسة لاستقطاب العدد المطلوب و الكافي من الموارد البشرية و الملائمة للمؤسسة .

الفرع الثاني : التدريب

لقد تعددت تعاريف التدريب و كل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية تختلف عن الأخرى , و سوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة , و هي كالتالي :

"التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات و المهارات و التصرفات بين مختلف الطبقات العاملة و الذي يساعد على تقدمهم و تقدم الإدارة التي يعملون بها" (1).

تعريف عبد الرحمن عبد الباقي عمر : " التدريب هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العلمية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" (2).

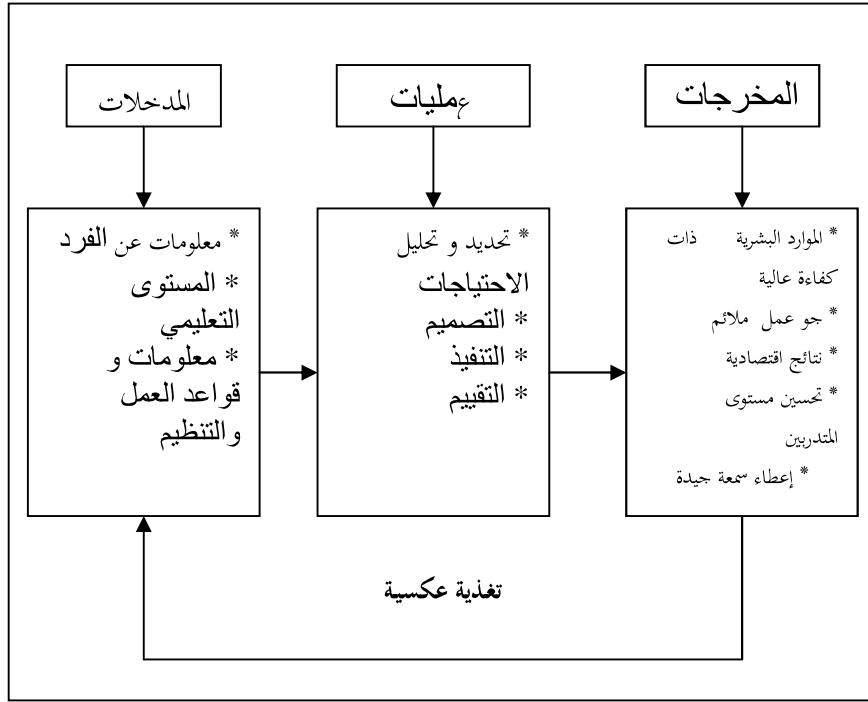
أما على محمد عبد الوهاب عرف التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة , محورها الفرد في مجمله , تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية , لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير" (3) . و من وجهة نظرنا فإن هذا التعريف هو لأشمل و من خلاله يمكننا استخلاص مكونات نظام التدريب موضحة في الشكل التالي :

(1) محمد جمال برعي , التخطيط للتدريب في مجالات التنمية , مكتبة القاهرة الحديثة , 1968, ص 296 .

(2) يرقى حسين, أسس و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية- حالة مركب السيارات الصناعية بالريية- رسالة ماجستير جامعة الجزائر ص6

(3) علي محمد عبد الوهاب , التدريب و التطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات, الرياض, 1981, ص 19

شكل رقم (2.1): مكونات نظام التدريب



المصدر : علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للنشر و التوزيع , القاهرة , 2001 , ص 232.

الفرع الثالث : التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري. ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁽¹⁾.

الفرع الرابع: الأجور

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع للفرد، ومن ثم عندما تتقابل مع الحاجات توفر أقوى الدوافع الأدائية، وتلعب الأجور دوراً هاماً في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي وباعتبارها في مقابل السلوك الأدائي للفرد، فهي تؤثر على رضاه وعلى رغبته الأدائية وعليه أثارها على مجمل فعالية المنظمة.

⁽¹⁾ د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 293

تعريف الأجر: هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لساعات العمل يؤديها العامل ويستحق كل يوم أو كل أسبوع ويتباين عدد الساعات المؤداة.

أهداف الأجر: تسعى المنظمات بصفة عامة، ووحدات الموارد البشرية بما بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة للأجر تكون عاكسة لتقييم الوظائف بما حتى تحقق مجموعة من الأمور المستقبلية وهي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تمثل مشبعات لحاجاتهم؛
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل، الرضى الوظيفي لإبعاد الشكاوي، والغياب، والحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل؛
- الربط بين مستويات الأداء، ومستويات الأجر وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين؛
- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجر وفقا للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأداء في مستوى الوظيفي.

الفرع الخامس: الحوافز

لقد أوضحنا فيما تقدم أن لدى الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه **بالحوافز** الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح.

فمثلا إذا كانت حاجة الفرد وتغطية وتلبية حاجات الضرورية من ملبس ومسكن فإن الدافع هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع هذه الحاجة والحافز هو الأجر أو المزايا النقدية أو المكافآت التي تقدمها له المؤسسة وفي هذا الصدد عرف **عمرو وصفي عقلي** الحوافز على أنها: "فرص أو مكافأة، علاوة... الخ. توفرها إدارة المنظمة أمام أفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"⁽¹⁾. وقد عرف **علي السلمي** الحوافز على أنها: "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁽¹⁾.

إن اعتبار الموارد البشرية والكفاءات أصولا مهما، مصدر الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية يعد نتيجة طبيعة اهتمام الباحثين من خلال دراستهم خاصة على مستوى التحليل الكلي التي حاولت ربط التحقيق التنمية الاقتصادية بدرجة الاستثمار في رأس المال البشري و ذلك من خلال التركيز على التعليم والتدريب⁽¹⁾.

⁽¹⁾ د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 293

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع البحث

من خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات و البحوث في مجال نظام الموارد البشرية العربية منها و الأجنبية لم نجد إشارة مباشرة لموضوع تأثير هذا النظام على استقرار العاملين بالمؤسسات الطاقوية. لكن من منظور الأطر العامة هناك العديد من الدراسات الجامعية الموثقة في المجالات والدوريات و الكتب نذكر منها:

المطلب الأول : الدراسات السابقة

قدمت العديد من الدراسات تناولت الرضى الوظيفي و أخرى اهتمت بالأداء الوظيفي ومنها ما جمعت بين عدة متغيرات , وفي ما يلي نستعرض بعضا منها :

1- رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان : " إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك" من إعداد الباحث حسين يرفي 2007/12/25, جامعة الجزائر .

تتناول الأطروحة إشكالية الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة. للإجابة على إشكالية البحث طرح الباحث عدة إشكاليات فرعية كما يلي: ما طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟, كيف تتأكد المؤسسة الاقتصادية من أن القرارات الاقتصادية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية هي قرارات صحيحة ذات جدوى متميزة؟, كيف تسهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية؟ , كيف تتحقق الكفاءة و الفعالية لنظام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية؟, ما أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؟, ما طبيعة سياسات الموارد البشرية لمؤسسة سونا طراك, وما مدى فعاليتها في المحافظة على مواردها البشرية المؤهلة و الكفاءة في ظل المنافسة الشديدة؟ , ماهية الإستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة سونا طراك وماهية مدى نجاحها و فعاليتها في تحسين أداء المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة؟
بممارسته للدراسة النظرية و الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- إن مؤسسة سوناطراك بات من الواجب و الضروري أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة و أن تجعل وظيفة تنمية مواردها البشرية نحتل مكانة إستراتيجية ,
- ضرورة ملائمة تخصصات العاملين و وظائفهم مع برامج تنمية الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك

2- رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية (جامعة قسنطينة) بعنوان : " الحوافز و الرضى الوظيفي , دراسة ميدانية بمركز التوزيع للكهرباء و الغاز النابح لمؤسسة سونلغاز - بجيجل- " للباحثة نضرة ميلاط - 2006-.

انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرضى الوظيفي . و للتحكم في الموضوع قامت بطرح التساؤلات الآتية: إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟, إلى أي مدى يساهم الاحترام و التقدير في تحقيق الشعور بالرضى الوظيفي؟, هل هناك علاقة بين الظروف المادية و استقرار العامل؟ وهل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) و الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة؟

توصلت الباحثة إلى أنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز و الرضى الوظيفي , حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية و المعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل و عدم رضاه الوظيفي , في حين أن تواجد مغريات كثيرة و حوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال و المؤسسة و يجعله لا يفكر في مغادرتها , الأمر الذي يؤدي إلى استقراره و شعوره الدائم بالرضى الوظيفي .

أن هذه الدراسة تؤكد على أهمية التحفيز للتحكم بالرضى الوظيفي للعمال .

3- رسالة ماجستير في علم الاجتماع: " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب ,

الحوافز - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عناية "

هذه الأطروحة من إعداد و تقديم الباحث بن دريدي منير (جامعة منتوري قسنطينة) - 2010- حيث طرحت الإشكالية التالية : ماهية الإستراتيجية المعتمدة للإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

حيث توصل الباحث إلى أن التدريب من أجمع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير و فعال في تنمية كفاءات الأفراد, كما يتأكد دور الحوافز في زيادة فعالية و استقرار الموارد البشرية .

أن للقيام بتدريب و تحفيز مثالان لا بد من وجود إستراتيجية محددة تأخذ بعين الاعتبار وجوب الاعتماد على خطط و أسس و أساليب واضحة ومدروسة تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم العملية التدريبية مع التركيز على تنظيم جدي و فعال لنظام الحوافز .

4- مراجعة الموارد البشرية : دورها و أهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية "

سوناطراك" مذكرة ماجستير علوم التسيير , من إعداد الطالب حميتي سيد علي , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2000,

لقد قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :

ما هو المسعى الذي يجب على إدارة الموارد البشرية أن يتبناه من أجل تحسين الأداء و فعالية نظام التكوين ؟.

وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول هي : مفاهيم حول المراجعة - التشخيص التمهيدي لوظيفة الموارد البشرية - خصوصيات نظام التكوين الفعال - محاولة تحسين كفاءة نظام التكوين في مؤسسة سوناطراك . توصلت هذه الدراسة إلى أن وظيفة التكوين تشكل عنصرا هاما بالنسبة لمؤسسة سوناطراك و هذا بالنظر إلى ما تخصصه المؤسسة من موارد بشرية و مادية و مالية لهذه الوظيفة , إلا أنها تتضمن مخاطر على وظيفة الموارد البشرية و ذلك لغياب الإجراءات الرسمية و الفعالة فما يخص تحديد الاحتياجات التكوينية , و تلك المتعلقة بتقييم نتائج التكوين.

5- دراسة حول أثر التدريب الوظيفي , الرضى الوظيفي وبديل فرص العمل على دوران العمل في شركات النفط اللبية مقدمة في المؤتمر الدولي ل: " آسيا و المحيط الهادئ أعمال و ابتكار & إدارة التكنولوجيا" لسنة 2012. الدراسة موجودة على موقع الانترنت⁽¹⁾, انظر الملحق رقم⁽¹⁾:

هذه الدراسة تضاف إلى الأدب المتزايد على الموارد البشرية عن طريق فحص العلاقة بين التدريب و الرضا الوظيفي و فرص العمل على دوران العمل, الدراسة تشرح بوضوح كل المتغيرات الثلاثة و علاقتهم بدوران العمل, النتائج الأولية تقر بوضوح انه لا توجد علاقة هامة بين التدريب و دوران العمل, كما نوقش عند البداية أن الكثير من الدراسات التجريبية التي تناولت العلاقة بين التدريب و دوران العمل أقرت أن العلاقة كانت ضعيفة. الموظفون يميلون إلى الرضى عن العمل عندما يكون لديهم الإشراف الفعال, التدريب و التعليم المستمر في أماكن عملهم مع أجر جيد. بعض الدراسات القليلة أقرت بوجود علاقة ايجابية بين الرضى الوظيفي و دوران العمل , قد يكون الرضى الوظيفي جزءا فقط من الإجابة على مشكل دوران العمل, كعوامل أخرى مثل المستوى المهني , حالة سوق العمل ,فرص الحصول على عمل آخر. زيادة رضى العمل سيخفض معدل دوران بين الموظفين وهكذا. فإنه يظهر بوضوح أن الرضى الوظيفي يرتبط سلبا مع الدوران . لكن نتائج البيانات هذا الاتجاه هو العكس بالعكس

ثالثا اقترح التحليل وجود علاقة إيجابية بين فرص العمل البديلة ودوران العمل.هذه الورقة تقر أن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية تولد نوحا إيجابيا على التدريب المهني والرضى الوظيفي، الذي من المتوقع أن تفسر باتجاهين معاكسين على دوران العمل.

⁽¹⁾ www.sciencedirect.com

المطلب الثاني: موضع الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع البحث

جدول (1.1) : جدول توضيحي لعلاقة الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع البحث

رقم الدراسة	موضوع الدراسة	المتغيرات	المنهج	النتائج	العلاقة مع موضوع البحث
01	إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك	البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	الوصفي التحليلي	ملائمة تخصصات العاملين و وظائفهم مع برامج تنمية الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك	البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية خاصة في المؤسسة الطاقوية له تأثير مباشر على مدى استقرار العاملين
02	الحوافز و الرضا الوظيفي , دراسة ميدانية بمركز التوزيع للكهرباء و الغاز التابع لمؤسسة سونلغاز - بجيجل-	الحوافز و الرضا الوظيفي	الوصفي التحليلي	أهمية التحفيز للتحكم بالرضى الوظيفي للعمال	إن الحوافز و الرضا الوظيفي من أهم العناصر المؤثرة - خاصة في المؤسسة الطاقوية - في مدى استقرار العاملين
03	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب , الحوافز - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عناية	التدريب و التحفيز	الوصفي التحليلي	-التدريب من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير و فعال في تنمية كفاءات الأفراد. -يتأكد دور الحوافز في زيادة فعالية و استقرار الموارد البشرية	إن التدريب و الحوافز من أهم العناصر المؤثرة - خاصة في المؤسسة الطاقوية - في مدى استقرار العاملين
04	مراجعة الموارد البشرية : دورها و أهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية " سوناطراك"	التكوين	الوصفي التحليلي	وظيفة التكوين تشكل عنصرا هاما بالنسبة لمؤسسة سوناطراك	إن التكوين من أهم العناصر المؤثرة - خاصة في المؤسسة الطاقوية - في مدى استقرار العاملين
05	حول أثر التدريب الوظيفي , الرضا الوظيفي و بديل فرص العمل على دوران العمل في شركات النفط الليبية	التدريب الوظيفي , الرضا الوظيفي و بديل فرص	الوصفي التحليلي استبيان	وجود علاقة إيجابية بين فرص العمل البديلة ودوران العمل.	التدريب و الرضا الوظيفي و فرص العمل أهم المتغيرات المؤثرة على دوران العمل أي على استقرار العاملين

المصدر : من إعداد الطالب

يلخص الجدول رقم (1) مجموع الدراسات السابقة المستعرضة في المطلب الأول و علاقتها بموضوع بحثنا, حيث أن جميع الدراسات تناولت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيراتها , ويمكن تلخيص النتائج في ما يلي:

- 1- ملائمة تخصصات العاملين و وظائفهم مع برامج تنمية الموارد البشرية لمؤسسة؛
- 2- أهمية التحفيز للتحكم بالرضى الوظيفي للعمال؛
- 3- التدريب من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير و فعال في تنمية كفاءات الأفراد؛ يتأكد دور الحوافز في زيادة فعالية و استقرار الموارد البشرية؛
- 4- وظيفة التكوين تشكل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة؛
- 5- وجود علاقة إيجابية بين فرص العمل البديلة ودوران العمل.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال أهم وظائفها كالتوظيف, التدريب, التكوين, الأجور و الحوافز في خلق الرضى الوظيفي وبالتالي استقرار العاملين من أجل تحقيق الربحية و الميزة التنفسية. وانطلاقا من هذه النتائج النظرية كذلك استطعنا تحديد أهم المتغيرات التي بنينا عليها فرضياتنا الدراسية و التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- 1- وظائف نظام الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 2- العلاقة بين الأجور و استقرار العاملين؛
- 3- العلاقة بين التدريب و التكوين و استقرار العاملين؛
- 4- العلاقة بين التحفيز و استقرار العاملين.

وهذا ما ستوضحه جليا في الفصل التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز بورقلة وذلك عن طريق تحليل المعطيات و البيانات من جهة و الدراسة الإستبائية من جهة أخرى.



الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بورقلة

المؤسسة هي مجتمع بشري، حيث على مستواها يتم استثمار جزء كبير من الوقت و القدرات و الطاقات و الأفكار و الخبرات و مهارات الأفراد العاملين بها، و هي المكان الوحيد الذي يجمع أفراد حول أهداف موحدة، و عليه فالمؤسسة مجبرة على استعمال رشيد لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها و فعاليتها على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة و يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة لها، و اعتبارها المورد الأكثر أهمية، و الذي قد يعوض النقص في الموارد الأخرى.

إن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة، و ما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة للإنسان هو الذي يفكر و ينظم و يخطط و يراقب، و هو الذي يدير و يدار، و مهما تعاضمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي، يظل البشر هم المبدعون و المخترعون و المبتكرون و المطورون، و هذا بما يملكون من قدرات و مهارات، و ما يتمتعون بت من دافعية في العمل، هم العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، و هذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعال لمواردها البشرية و ذلك عن طريق تفعيلهم بما أحتم المصدر الأساسي و الحقيقي للأداء في المؤسسة.

وعليه فإن استقرار العاملين من أهم العوامل التي تحكم فعالية نظام الموارد البشرية وخاصة في مؤسسة طاقوية كالحالة موضوع الدراسة. وهذا ما سنوضحه من خلال دراسة أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين.

نتناول في هذا الفصل مبحثين : في المبحث الأول سنتعرف على مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية و التنظيمية و التي تعتبر الإطار الزمني و المكاني للدراسة. و في المبحث الثاني سنتناول تفريغ البيانات بدراستها و تحليل النتائج لإثبات أو نفي الفرضيات السابقة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في الاقتصاد الجزائري , وتعتبر من المؤسسات الطاقوية , فنجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على استقرارية عاملها , هذه الأهمية كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة لتكون محل الدراسة التطبيقية , وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى ما يلي:

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946 حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى ك (Lebon et Cie et SAE : Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) وجعل منها مؤسسة واحدة سماها كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) والتي أنشأت بموجب القانون الصادر في 8 أفريل 1946. وأصبحت سريان مفعولها في سنة 1947 بعد صدور المرسوم رقم 47/1002 الصادر في 5 جوان 1947⁽¹⁾. بعد استقلال الجزائر سنة 1962 وحتى يستمر الوضع الإقتصادي على ما هو عليه، قررت الحكومة آنذاك، أن تبقى النصوص القانونية التي كانت في فترة الإحتلال، سارية المفعول ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية. ابتداء من سنة 1963 دخلت الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية وهذا تماشيا مع متطلبات البلاد حتى تدخل بجدية في المعركة الحقيقية، معركة التشييد والبناء، المبنية على إنشاء مؤسسات قوية قادرة على رفع التحدي ورفع مستوى الدولة إلى مصاف الدول المتقدمة أو السائرة في طريق النمو.

1- نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز⁽¹⁾

على غرار إنشاء الشركات الوطنية بالجمهورية الجزائرية وبموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في 1969/07/28 أنشأت "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" (SONELGAZ) وحلت محل شركة كهرباء وغاز الجزائر.

2- المهام الأساسية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز⁽¹⁾

إن الأمر المذكور أعلاه أسند للشركة الوطنية للكهرباء والغاز دون غيرها، المهام الأساسية التالية :

- إنتاج الكهرباء؛
- نقل الكهرباء ؛
- نقل الغاز عن طريق القنوات الثانوية ؛
- توزيع الكهرباء والغاز.

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

بقيت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكر المهمات الأساسية المذكورة أعلاه إلى أن صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذوالقعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

3- هيكل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز⁽¹⁾

لكي تنجز المهمة الأساسية المنوطة لها والتي تتمثل في مد المستهلكين للطاقة بنوعيتها، فإن نشاط الشركة الوطنية للكهرباء والغاز يتركز على ثلاث وظائف أساسية وهي :

1- إبداع وبناء المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة؛

2- تسيير وصيانة المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة؛

3- بيع الطاقة وتسيير الزبائن الموصلة بشبكاتها.

هذه الوظائف الأساسية تفرض وجود وظائف ثانوية تمثل في :

1- الوظائف الإدارية :

- تسيير الموارد البشرية؛

- التسيير المالي والمحاسبي؛

- تسيير العقارات؛

- تسيير العتاد؛

- تسيير السيارات؛

- معالجة المعلومات ؛

- القضاء والمنازعات...

2- وظائف الدراسات والإستشارة :

- الدراسات الاقتصادية والتخطيط؛

- الدراسات التجارية؛

- الدراسات التنظيمية والمتعلقة بنظام مراقبة التسيير.

وبصفة شاملة كل الدراسات التي تتم داخل إطار السياسة العامة للمؤسسة.

وبطبيعة الحال وهيكلها فإن الوظائف المذكورة أعلاه هي موزعة على خطين⁽¹⁾:

1- الخط العملي : و هو الخط الأساس. وتقوم بوظائفه المديرية العملية الآتية والموكلة لها النشاطات المباشرة

بالمؤسسة :

• مديرية إنتاج ونقل الكهرباء وتتكفل ب :

✓ تسيير وصيانة وسائل الإنتاج وكذا منشآت نقل الكهرباء (مراكز التحويل والخطوط)

✓ دراسة وإنجاز الأشغال المتعلقة بالزبائن أصحاب التوتر العالي

✓ تسيير الزبائن أصحاب التوتر العالي

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

- مديرية نقل الغاز وتتكفل بمراقبة وصيانة منشآت نقل الغاز (مراكز التخفيض والشبكات)
 - مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتتكفل ب :
 - ✓ تسيير وصيانة وسائل المنشآت ذات التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض؛
 - ✓ تسيير الزبائن أصحاب التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض؛
 - ✓ التحكم في أعمال دراسة ومراقبة أشغال الكهرباء - التوسعة والتجديد - توصيل الزبائن - التوزيع العمومي للغاز؛
 - ✓ التحكم في أعمال جزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية.
 - مديرية الهندسة (Direction de Engineering) وتتكفل ب :
 - ✓ التحكم في أعمال : الإبتكار - دراسة - مراقبة أشغال بناءات وسائل الإنتاج، منشآت نقل الكهرباء والغاز وسائل المواصلات السلوكية، و جزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية
- 2- الخط الوظيفي : الوظائف الدعامة التي تتعلق بالتسيير العادي تتكفل به كل من المديرات العملية المذكورة آنفا. أما ما يتعلق بإعداد سياسة المؤسسة، نظريات وقواعد التسيير المباشر لبعض النشاطات المركزية، فهي موكلة للمديرات المركزية التي تنتمي للخط الوظيفي والممثلة في :
- مديرية الموارد البشرية؛
 - مديرية المالية والمحاسبة؛
 - مديرية الوسائل العامة؛
 - مديرية التموين؛
 - مديرية الإعلام الآلي؛
 - مديرية العلاقات العمومية؛
 - مديرية الأمن؛
 - مديرية التنظيم.

لم تبق هذه الهيكلية ثابتة في مجملها حيث كان من الضروري وكلما اقتضت الضرورة، إنشاء مديريات أو هيئات تسند إليها مهمات في إطار سياسة تطوير وتنمية الشركة. ونذكر على سبيل المثال إنشاء مديريات خدمات في سنة 1978 كمديرية الهكربة الريفية ومديرية أشغال الغاز ومديرية إنجاز الهياكل القاعدية ومصنع العدادات بالعلمة... هذه المديرات لم تدم طويلا حيث في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي دخلت في بداية الثمانينات، أصبحت هذه المديرات مؤسسات مستقلة لها كل صلاحياتها وسيادتها⁽¹⁾.

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

5 - التطور الهيكلي لمديرية التوزيع بورقلة⁽¹⁾

نقتصر بصفة مفصلة أكثر عن مديرية التوزيع التي تنتمي إليها مديرية ورقلة.

قبل التقسيم الإداري في سنة 1975 كانت مديرية التوزيع مقسمة إلى أربع مديريات جهوية وهي :

- المديرية الجهوية للوسط ومقرها بالجزائر العاصمة؛
- المديرية الجهوية للغرب ومقرها بوهران؛
- المديرية الجهوية للشرق ومقرها بقسنطينة؛
- المديرية الجهوية للجنوب ومقرها بورقلة.

فالمديرية الجهوية للجنوب كانت تضم آنذاك كل من ولايات الواحات والساورة.

بعد التقسيم الإداري 1975 الذي أنشأت على إثره 16 ولاية ليصبح العدد الإجمالي للولايات 31 ولاية عبر كامل التراب الوطني.

بعد هذا التقسيم الإداري وحرصا من المؤسسة على تقريب الإدارة من المواطن في إطار اللامركزية، قررت في نهاية السبعينيات أن

يكون في كل مقر ولاية مركز توزيع. وتقسيم المديريات الجهوية للتوزيع إلى تسع مناطق توزيع عبر كامل التراب الوطني.

ففي هذا الإطار قسمت المديرية الجهوية للجنوب إلى منطقتين :

1 - منطقة التوزيع بشار وتضم ولايات بشار، أدرار وسعيدة؛

2 - منطقة التوزيع بورقلة وتضم ولايات ورقلة، بسكرة، الأغواط، تمنراست.

بقيت هذه الهيكلة حتى التقسيم الإداري الثاني في سنة 1984 حيث أضافت الحكومة 17 ولاية جديدة ليكون بذلك ولحد

الآن العدد الإجمالي للولايات 48 ولاية. وأضيفت لمنطقة التوزيع ورقلة ولايات الوادي، غرداية وإيزي. لكن نظرا للتحربة الأولى

قررت المؤسسة إنشاء مندوبيات في هذه الولايات الجديدة وكلما أصبحت المندوبية في مستوى مميز، حولت إلى مركز توزيع. وفعلا

حولت مندوبية الوادي إلى مركز في سنة 1993 ومندوبية غرداية في سنة 1995 وبقيت إيزي على حالها.

من أجل مساندة التحولات الاقتصادية للبلاد كان لزاما إعادة هيكلة المؤسسة وفقا للمتطلبات الجديدة وفتح رأس مالها. لذا

صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذوالقعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م المتعلق بالكهرباء وتوزيع

الغاز بواسطة القنوات.

انتقلت المؤسسة من الطبيعة القانونية "شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" إلى الصيغة القانونية "شركة ذات أسهم".

بصدور هذا القانون كانت الصيغة هي تأسيس شركات مصغرة تسمى بفروع شركة (filiales) وجعلها داخل مجمع يسمى مجمع

سونلغاز.

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

بدأ أولاً بتأسيس الفروع التي تقوم بالنشاطات غير الرئيسة في الشركة وإعطاء كل منها ميزانيتها الخاصة بها. نذكر منها على سبيل المثال : المطبعة المركزية، مرآب السيارات، تصليح المحولات الكهربائية. ثم بعد ذلك في تفريع إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز، وانتهى بتفريع الجزء الأكبر من المؤسسة والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز. هذا القطاع المباشر للزبائن حولت مناطقه التسعة إلى أربع مديريات عامة تضم كل منها مديريات جهوية وهي في جلها كانت تسمى مراكز توزيع، وهذه المديريات العامة هي⁽¹⁾ :

- شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر ومقرها بالجزائر العاصمة؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب ومقرها بوهران؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ومقرها بقسنطينة؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ومقرها بالبليدة.

فبالنسبة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، فتحوي ثلاثة عشر مديرية جهوية :

- المديرية الجهوية للتوزيع بالبليدة؛
- المديرية الجهوية للتوزيع تيزي وزو؛
- المديرية الجهوية للتوزيع البويرة؛
- المديرية الجهوية للتوزيع المدية؛
- المديرية الجهوية للتوزيع الجلفة؛
- المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة 1؛
- المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة 2؛
- المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة؛
- المديرية الجهوية للتوزيع الأغواط؛
- المديرية الجهوية للتوزيع تمنراست؛
- المديرية الجهوية للتوزيع الوادي؛
- المديرية الجهوية للتوزيع غرداية؛
- المديرية الجهوية للتوزيع إليزي.

ولكل من هذه المديريات الجهوية للتوزيع أقسام ومصالح تقوم كل واحدة بالمهمة المخولة إليها في إطار إنجاز الأهداف المرجوة.

ابتداء من سنة 2009، أصبحت هذه المديريات الجهوية للتوزيع، تسمى بمديريات التوزيع مع المحافظة على هيكلتها⁽¹⁾ :

- مديرية التوزيع بالبليدة؛
- مديرية التوزيع تيزي وزو؛
- مديرية التوزيع البويرة؛
- مديرية التوزيع المدية؛

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

- مديرية التوزيع الجلفة؛
- مديرية التوزيع ورقلة حضري؛
- مديرية التوزيع ورقلة ريفي؛
- مديرية التوزيع بسكرة؛
- مديرية التوزيع الأغواط؛
- مديرية التوزيع تمنراست؛
- مديرية التوزيع الوادي؛
- مديرية التوزيع غرداية؛
- مديرية التوزيع إليزي؛
- مديرية التوزيع بومرداس؛
- مديرية التوزيع تيبازة.

للإشارة فإن مديرتي التوزيع بومرداس وتيبازة اللتان كانتا تابعتين لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر، ضمتا لشركة توزيع الوسط ابتداء من جانفي 2012. وبهذا يصبح عدد مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط خمسة عشر (15) مديرية⁽¹⁾.

(1) وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

أ. قسم العلاقات التجارية⁽¹⁾: يلعب هذا القسم دورا هاما حيث تعتمد عليه المؤسسة بنسبة 60% و يتعامل مع جميع

الزبائن حيث يقوم بتوفير جميع الخدمات مع الضمان الحسن لمختلف الأنشطة من خلال ما يلي:

- استقبال الزبائن لتلبية طلباتهم؛
- متابعة إنجاز الأعمال من الطلب إلى الربط؛
- إعداد الكشف الكمي للفواتير زبائن لدفع المستحقات؛
- اقتراح طرق جديدة لتزويد بالغاز؛
- القيام بالتحقيقات الميدانية؛
- المتابعة الدورية لديون الزبائن؛
- إعداد الميزانية التجارية.

ب. قسما استغلال الكهرباء و الغاز⁽¹⁾: يختص القسمين بدراسات و تسير كل الشؤون الخاصة بالطاقة الكهربائية و الغازية

و تتمثل مهامهما في ما يلي:

- إطلاق الكهرباء و الغاز في المشاريع المنجزة بطلب من قسم العلاقات التجارية؛
- دراسة الشكوى المقدمة من طرف الزبائن و المتعلقة بانقطاع التيار و ضعفه؛
- يقوم بدراسة عمليات الصيانة؛
- المتابعة الدورية لعمليات إمداد الطاقة الكهربائية و الغاز.

ت. شعبة الشؤون العامة⁽¹⁾: تتولى مجموعة من الوظائف و المتمثلة في ما يلي:

- تسير الزبائن ذوي التوتر و الضغط؛
- تقوم بإرسال الدفاتر المحاسبية اليومية إلى قسم العلاقات التجارية؛
- تتلقى الفواتير من قسم العلاقات التجارية؛
- تتولى عملية التحصيل و متابعة الديون.

ث. قسم الموارد البشرية⁽¹⁾: يسهر هذا القسم على كل ما يتعلق بالمستخدمين من حيث تكوينهم و تنظيم مسابقات

التوظيف من خلال إحصاء المناصب الشاغرة لمختلف الوظائف سنويا و متابعة حوادث العمل والساعات الإضافية و المرد ودية السنوية و المتابعة المستمرة للمسار المهني للمستخدمين و الترقية و تسير العطل السنوية و المرضية... الخ. فهي تقوم بتسيير المورد البشري الذي يعتبر محور تطور المؤسسة.

ج. قسم الأمن⁽¹⁾: يقوم هذا القسم بمهام تتمحور حول أمن و سلامة العمال أثناء أداء مهامهم حيث يقوم بمختلف

العمليات الأمنية و المتعلقة بالحوادث المفاجئة , و الأمراض المحتملة للعمال , و الوقاية الأمنية... الخ.

ح. قسم المالية و المحاسبة⁽¹⁾: يتابع هذا القسم كل العمليات المحاسبية و المالية المتعلقة بنشاط المؤسسة كما يقوم بالأعمال

التالية:

- تسجيل العمليات اليومية في دفاتر المحاسبة؛
- تسير و متابعة الحسابات البنكية و البريدية؛

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

- القيام بعمليات الجرد السنوية؛
- متابعة وضعية رقم الأعمال ومدى خيل المؤسسة.

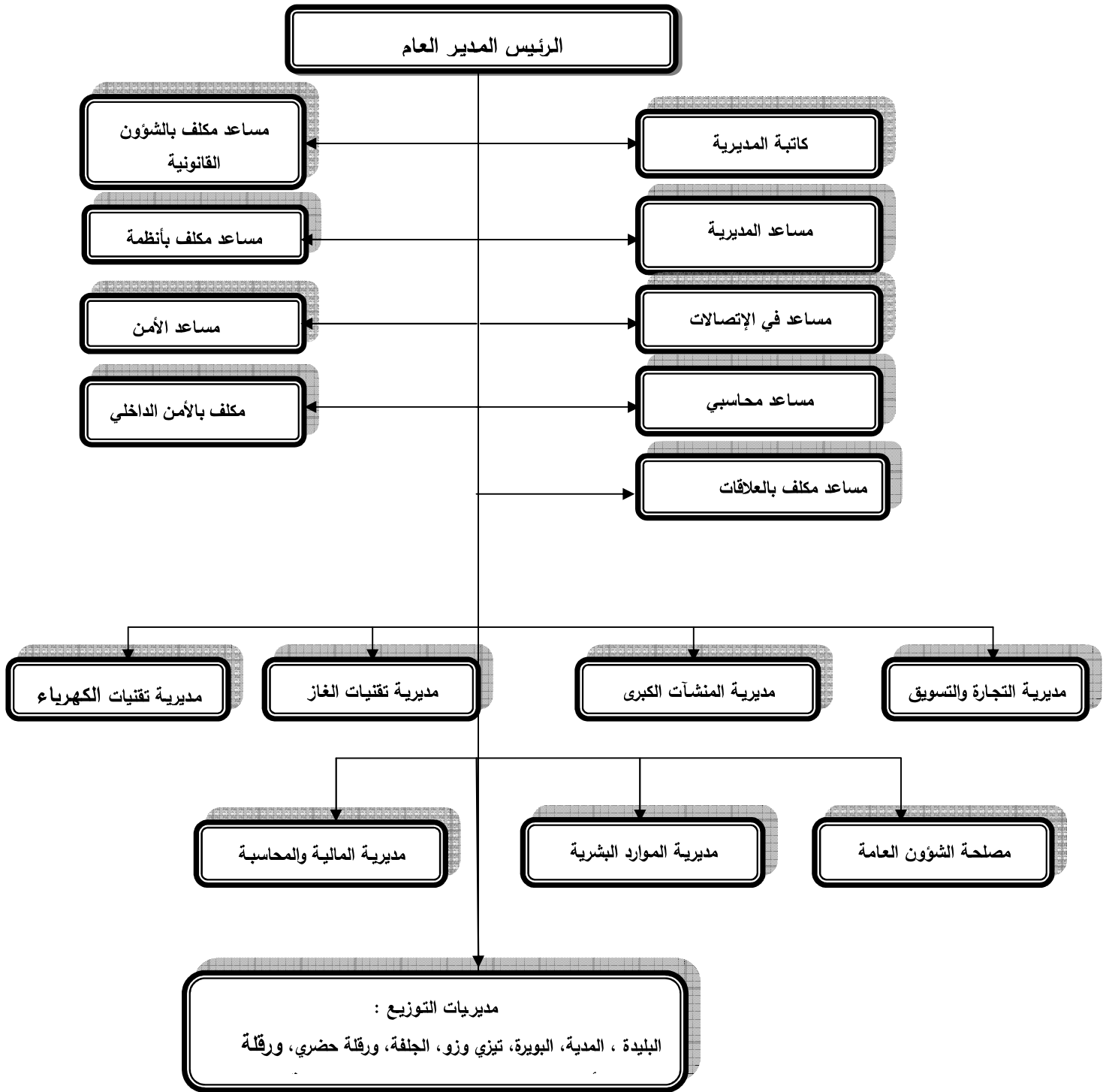
مهام المديرية الجهوية للتوزيع بورقلة⁽¹⁾ :

تتلخص مهام المديرية الجهوية للتوزيع بورقلة في ما يلي:

- تسير شبكة الكهرباء و الغاز؛
- تسير المشتركين و الموصلين بسونلغاز؛
- دراسة و تطوير و إنجاز الشبكات و الأشغال الطاقوية؛
- مساعدة و دعم نشاطات التوزيع؛
- السهر على صيانة و تطوير شبكات الكهرباء و الغاز؛
- صيانة و تطوير الوسائل الضرورية للتدخل على مستوى الشبكات؛
- تمثيل الشركة أمام السلطات و الإدارات في القضايا القانونية و المنازعات؛
- توسيع عمليات الربط بشبكات الكهرباء و الغاز مع المناطق المعزولة مع دعم التنمية المحلية؛
- جمع المعلومات حول التوزيع و الكثافة السكانية.

⁽¹⁾ وثائق المؤسسة , سونلغاز , ورقلة, مصلحة التكوين

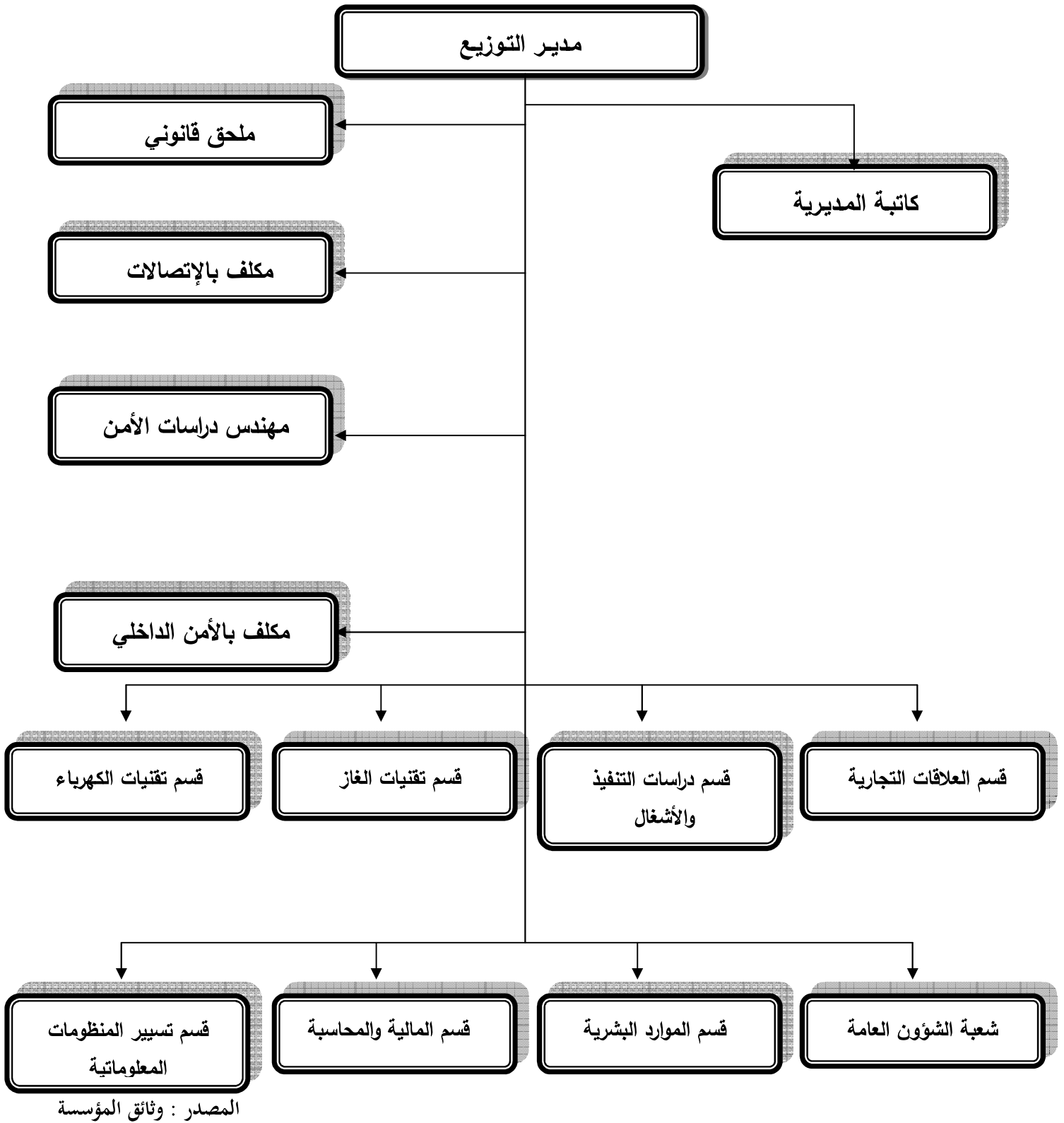
الشكل رقم (1.2) : يوضح الهيكل العام



المصدر: وثائق المؤسسة

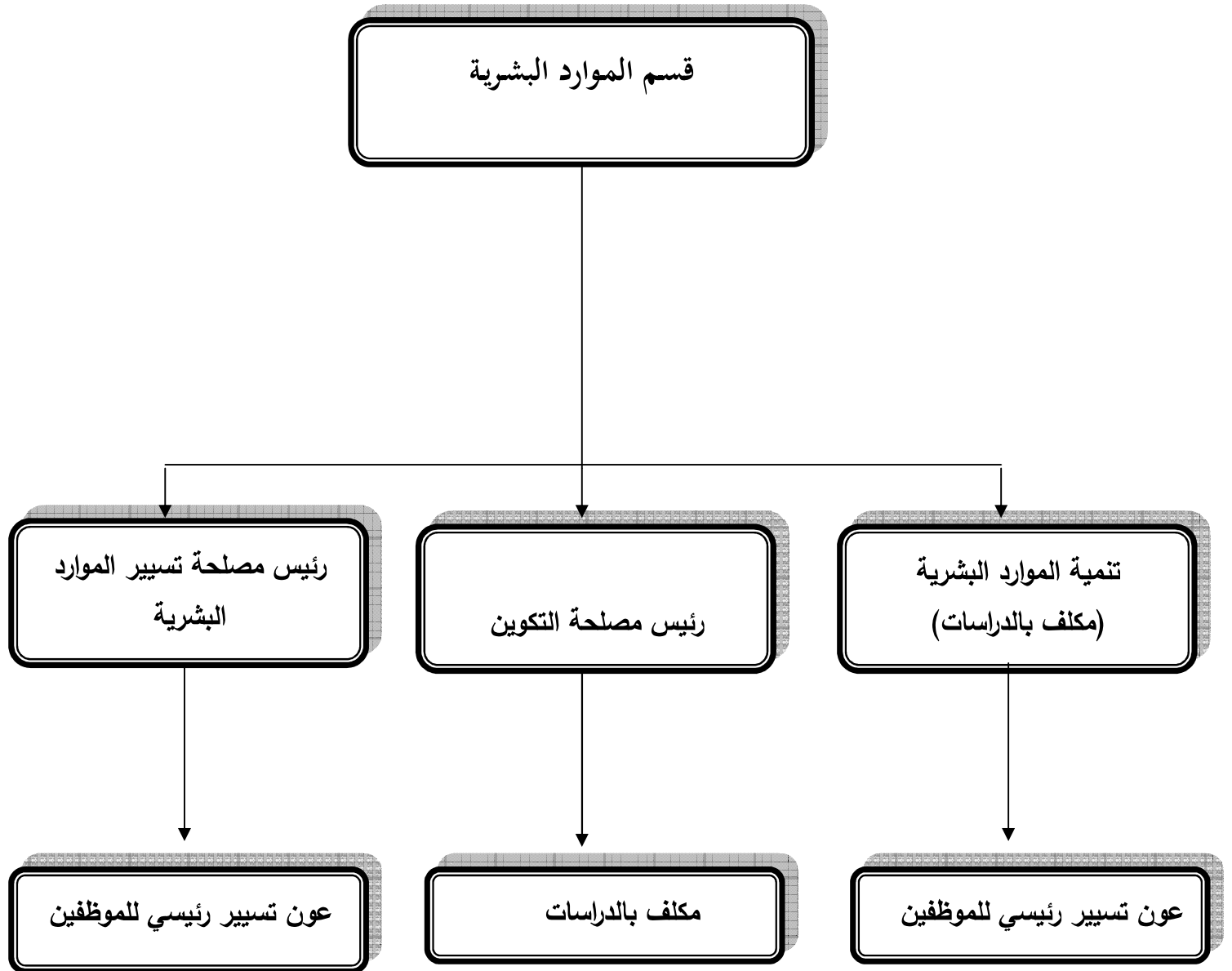
يوضح الشكل رقم (1.2) الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2.2): يوضح هيكل مديرية التوزيع



يوضح الشكل رقم (2.2) الهيكل التنظيمي لجميع مديريات التوزيع بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

الشكل رقم (3.2): يوضح هيكل قسم الموارد البشرية



المصدر : وثائق المؤسسة

يوضح الشكل رقم (3.2) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال الفصل الأول تعرفنا على أهم العناصر المؤثرة بصفة مباشرة على استقرارية العاملين و التي يمكن تحديدها في مايلي :

- دور نظام الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات الوظيفية
- مستوى الأجر الفردي
- عنصر التدريب و التكوين
- عنصر الحوافز

ولدراسة هذه العناصر تطبقنا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين:

المطلب الأول: الطريقة و الأدوات

المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

المطلب الأول: الطريقة و الأدوات

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

بما أن هدف الدراسة هو الوقوف على العلاقة بين نظام الموارد البشرية واستقرار العاملين فأن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و الذي يقوم على جمع الحقائق و المعلومات و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة. ففي هذه الدراسة قمنا بجمع عدة معلومات و حقائق من خلال :

- المقابلة المباشرة مع بعض إطارات مؤسسة سونلغاز بورقلة و عمالها
- جمع وثائق و معلومات من مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز بورقلة.
- توزيع أسئلة استبنايه على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

أولا : حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقلة.

الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة الممتدة بين 23 جافني 2016 ألي 24 فيفري 2016.

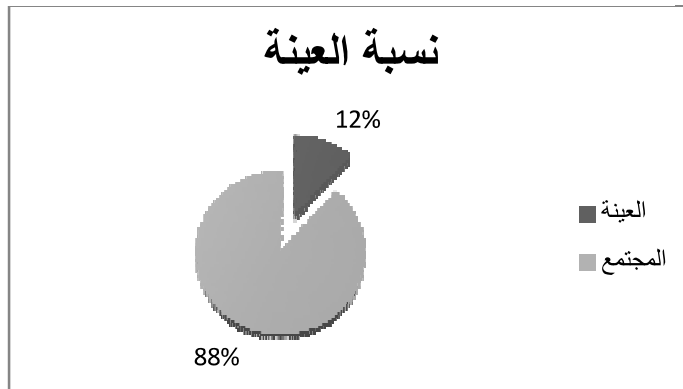
ثانيا : مجتمع الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن مجموع عدد العاملين هو 300 فرد متكون من 66 أطار, 177 عون تحكم و 57 عون تنفيذ, أذن مجتمع الدراسة يمثل 300 عامل.

ثالثا : عينة الدراسة

شملت هذه الدراسة 40 فرد من مجموع 300 عامل بالمؤسسة, حيث بلغت نسبة العينة 12% من مجتمع الدراسة ولقد قمنا بربط أسألتنا بإشكالية البحث ذلك أنه الشرط الأساسي, حيث تم تقسيم الاستمارة (انظر إلى الملحق رقم (2)) إلى المحاور.

الشكل رقم(4.2) : نسبة العينة ألي المجتمع الدراسة



المصدر: من أعداد الطالب

الفرع الثالث: أدوات الدراسة

1- أدوات جمع البيانات

أولا - الملاحظة

هي الخطوة الاولى في البحث العلمي و هي من أهم العناصر البحث التجريبي, و قد استخدمنا هذه الخطوة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

ثانيا - المقابلة

استخدمنا المقابلة في محاولة لجمع معلومات و معطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء, طبيعة العمل, عدد العمال...الخ), بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لإفراد العينة.

ثالثا - الاستبيان

لقد تم بناء الاستبيان على ستة محاور أساسية و هي:

المحور الأول: خاص بالبيدنيات الأولية و التي ترتبط بالخلفية الاجتماعية و المهنية للأفراد بالإضافة إلى السن و المستوى التعليمي.

المحور الثاني: يتمحور حول أثر نشاط التعيين و الاختبار, ويتضمن هذا المحور ثلاث أسئلة حول ملائمة العمل و سياسة التوظيف.

المحور الثالث: يتمحور حول اثر نشاط تحليل الأعمال, و يتضمن هذا المحور ثلاث أسئلة حول الانسجام و الرضى عن العمل.

المحور الرابع: يتمحور حول أثر نظام التدريب و التكوين, و يتضمن هذا المحور ستة أسئلة حول التدريب و التكوين و نتائجهما.

المحور الخامس: يتمحور حول أثر نظام دفع الأجور و الحوافز, و يتضمن هذا المحور ثمانية أسئلة حول الأجر , الحوافز, ظروف العمل و الترقية.

المحور السادس: يتمحور حول نظام تقييم الأداء, و يتضمن هذا المحور سؤالين حول الأداء و تقييمه.

2- أدوات تحليل الدراسة

تمت معالجة البيانات الخام المستخرجة من الاستبيان الموزعة على مفردات العينة في جداول EXCEL مع تمثيلها في بيانات و أشكال بيانية و استخراج النسب التمثيلية حتى يسهل توضيحها و تفسيرها.

المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

الفرع الأول: تحليل البيانات

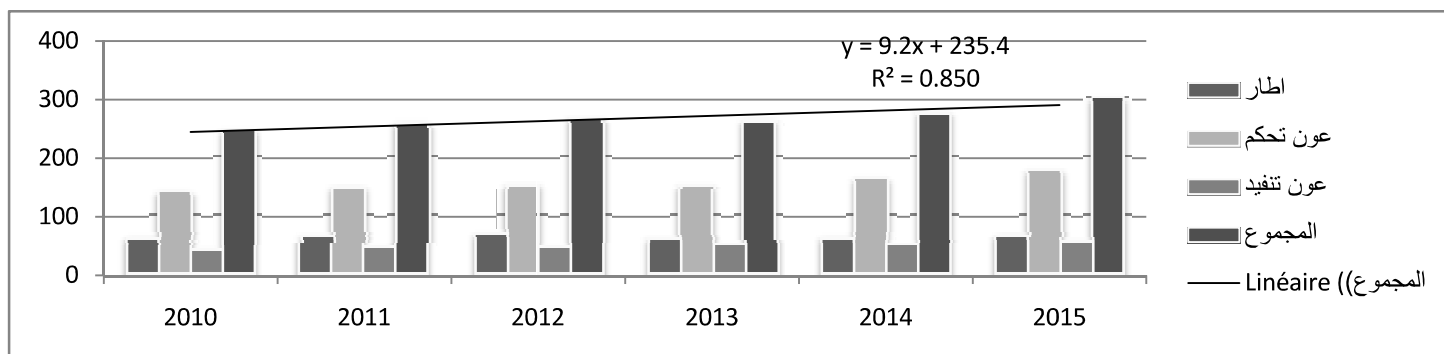
أولاً: تحليل مجتمع الدراسة خلال الفترة 2010 و 2015 من خلال تطور عدد الأفراد عرفت الفترة ما بين 2010 و 2015 تصاعدت في عدد العاملين مما يعطي انطبعا مقبولا أنه يوجد استقرارية خلال هذه الفترة كما هو موضح في الشكل (5.2):

الجدول (1.2) : تطور عدد العاملين خلال الفترة 2010-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
66	62	61	68	65	62	أطار
177	163	152	153	148	140	عون تحكم
57	50	49	45	45	43	عون تنفيذ
300	275	262	266	258	245	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

الشكل رقم (5.2): تمثل بياني لتطور عدد العاملين خلال الفترة 2010-2015



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال التمثيل البياني يتضح أنه يوجد علاقة خطية تصاعدية بين متغير مستقل X (الزمن) و متغير تابع Y (عدد العاملين) و يمكن كتابتها رياضيا بالعلاقة التالية :

$$Y = 9.2X + 235.4$$

أي يمكن أن نتوقع أن يكون عدد العاملين هو 300 خلال 2016 , و أن عامل الارتباط قوي جدا بنسبة 85 % إلا إن هذه العلاقة لا تعكس الحقيقة الميدانية فلا بد من إضافة معطيات أخرى كحركة دخول و خروج العاملين و نقصد بذلك عملية التوظيف و إنهاء علاقات العمل.

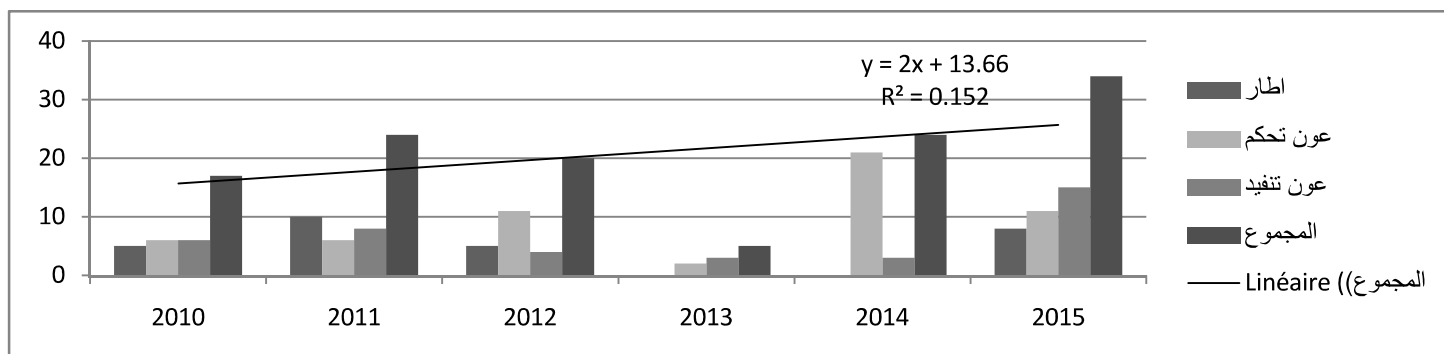
و في ما يلي نستعرض عدد العاملين الذين تم توظيفهم خلال نفس الفترة في الجدول التالي :

الجدول (2.2) : عدد العاملين الموظفين خلال الفترة 2010-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
8	0	0	5	10	5	أطار
11	21	2	11	6	6	عون تحكم
15	3	3	4	8	6	عون تنفيذ
34	24	5	20	24	17	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

الشكل رقم (6.2): تمثل بياني لعدد العاملين الموظفين خلال الفترة 2010-2015



المصدر : من إعداد الطالب

هناك علاقة خطية تصاعدية بمعامل ارتباط ضعيف حيث يمكن تفسيرها بوجود متغيرات أخرى كالاحتياجات الوظيفية للمؤسسة و نوعية انتهاء علاقات العمل و التي يمكن ملاحظتها من خلال الجدول التالي

الجدول (3.2) : عدد العاملين المنتهية علاقتهم بالعمل خلال الفترة 2010-2015

السنة	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
أطار	3		2	2		1	
عون تحكم	3	1	3	3	1		
عون تنفيذ	2	1	3	2		2	
المجموع	8	2	8	7	1	3	

المصدر : وثائق المؤسسة

نقصد بنوعية انتهاء علاقات العمل جميع أشكال التقاعد, الاستقالة... الخ. ويمكن توضيح البيانات في مايلي :

في سنة 2010 تم تقاعد 2 من عمال تنفيذ و 1 عامل في حالة عجز مرضي؛
 في سنة 2011 تم تقاعد 1 عامل تحكم؛
 في سنة 2012 تم تقاعد 2 من عمال تنفيذ و 3 من عمال تحكم و تحويل 2 من الإطارات؛
 في سنة 2013 تم تقاعد 3 عمال تنفيذ و 3 عمال تحكم و 1 إطار مع استقالة إطار آخر؛
 في سنة 2014 تم تقاعد عامل تنفيذ و 1 عامل تحكم؛
 في سنة 2015 تم تقاعد 2 عامل تنفيذ و 3 عمال تحكم و 3 إطارات.

و بمقارنة النتائج مع حركة التوظيف في الجدول (3.2) نجد إن إدارة الموارد البشرية لم تقم بتعويض النقص الناتج عن حركة انتهاء علاقات العمل فقط بل وفرت الموارد اللازمة الناتجة عن التوسع في رقم الأعمال. كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (4.2) : تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2010-2015

رقم الأعمال (دج)	السنة
2 443 933 415.69	2010
2 616 216 100.92	2011
4 502 225 016.49	2012
6 562 176 128.64	2013
8 753 214 876.42	2014
9 848 772 314.22	2015

المصدر : مصلحة التجارة

ثانيا : تحليل مجتمع الدراسة خلال الفترة 2010 و 2015 من خلال مستويات الأجور

نلاحظ من خلال الجدول الموالي إن كتلة الأجور في تطور مستمر في الفترة 2010-2015 و هذا نتيجة ارتفاع نسبة الأجور ب 10 % من 2010 ألي 2011 و بنسبة 30 % إلى 2012 كما أضيف لها نسبة 10% في الأجر القاعدي, أما بالنسبة الاستمرار في الزيادة يعود إلى الزيادة في نسبة المردودية الفردية التي كانت تقدر ب 10% من الأجر القاعدي ثم أصبحت 16% , بالإضافة إلى ارتفاع علاوة السلة من 240 دج الى 310 دج بالإضافة إلى ارتفاع علاوة النقل.

الجدول (5.2) : تطور كتلة الأجور خلال الفترة 2010-2015

كتلة الأجور (دج)	السنة
228 904 682.46	2010
298 534 266.58	2011
209 909 248.70	2012
241 518 522.77	2013
253 502 266.27	2014
276 547 878.22	2015

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

ولصعوبة الحصول على معطيات أكثر تفصيل خلال فترة التريص , اکتفينا بتقديم مستوى الأجور الحالي حسب التصنيف لأجري PAR

CATEGORIES

الجدول (6.2) : توزيع عدد العمال حسب التصنيف الأجرى و مستوى الأجرى.

التصنيف	الإطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	مستوى الأجرى الصافي (دج)
7 إلى 10			57	28 000.00
11 إلى 14		177		41 000.00
15 إلى 16	66			50 000.00
المجموع	66	177	57	300

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

ثالثا: تحليل مجتمع الدراسة خلال الفترة 2010 و 2015 من خلال مستويات التكوين و التدريب

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁽¹⁾ .
من خلال ملاحظة تطور عدد العمال الخاضعين لسياسة التكوين و التدريب للفترة 2010 الى 2015 في مؤسسة سونلغاز بورقلة (الجدول (7.2)) نجد إن هذه الأخيرة أولت اهتماما كبيرا بالموارد البشري العامل لديها . و قد كان الغرض من هذه السياسة ما يلي :

أولا: زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .

ثانيا: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثا: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد.

رابعا: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

الجدول (7.2) : عدد العاملين المتكويين خلال الفترة 2010-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
17	10	77	56	14	35	أطار
20	15	40	15	55	30	عون تحكم
37	13	68	22	30	28	عون تنفيذ
74	38	185	93	99	93	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

⁽¹⁾ ركي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت , 1989 , ص 255

الفرع الثاني : تحليل الدراسة الاستبائية

1- خصائص مفردات العينة

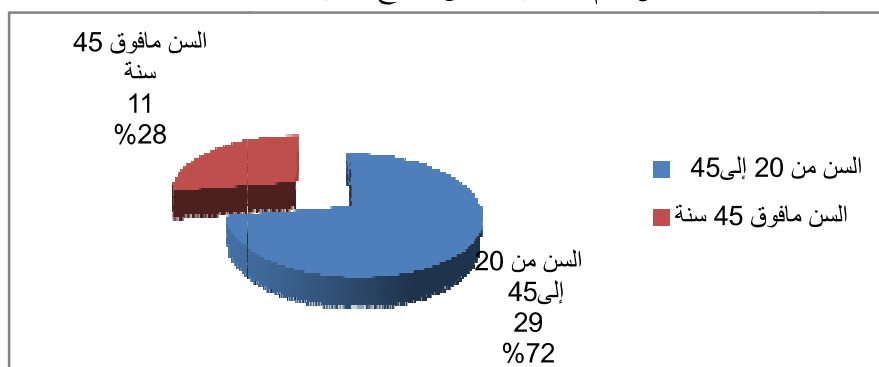
الجدول (8.2): خصائص مفردات العينة

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		الإطارات		الفئات	المتغيرات
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات		
72%	29	40%	4	90%	18	70%	7	ذكر	الجنس
28%	11	60%	6	10%	2	30%	3	أنثى	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
5%	2	10%	1			10%	1	25-20	السن
18%	7	20%	2	20%	4	10%	1	30-25	
13%	5			10%	2	30%	3	35-30	
10%	4					40%	4	40-35	
27%	11	10%	1	45%	9	10%	1	45-40	
17%	7	60%	6	5%	1			50-45	
10%	4			20%	4			55-50	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
55%	22	80%	8	70%	14			ثانوي	المستوى التعليمي
45%	18	20%	2	30%	6	100%	10	جامعي	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
35%	14	20%	2	40%	8	40%	4	5-1	الأقدمية
18%	7	10%	1	15%	3	30%	3	10-5	
12%	5			15%	3	20%	2	15-10	
10%	4			15%	3	10%	1	20-15	
5%	2	10%	1	5%	1			25-20	
20%	8	60%	6	10%	2			30-25	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب

يوضح الجدول (8.2) أن نسبة 72% من العينة يتراوح سنها ما بين 20 إلى 45 سنة مما يعني أن المتوسط العمري للعينة هو 32 سنة , أي إن العينة شابة , مما يعكس التوجه ألتشبيبي للمؤسسة حيث أفاد رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة في السنوات الأخيرة تعمل على استقطاب الفئة الشابة و إحالة العديد من العمال القدامى على التقاعد.

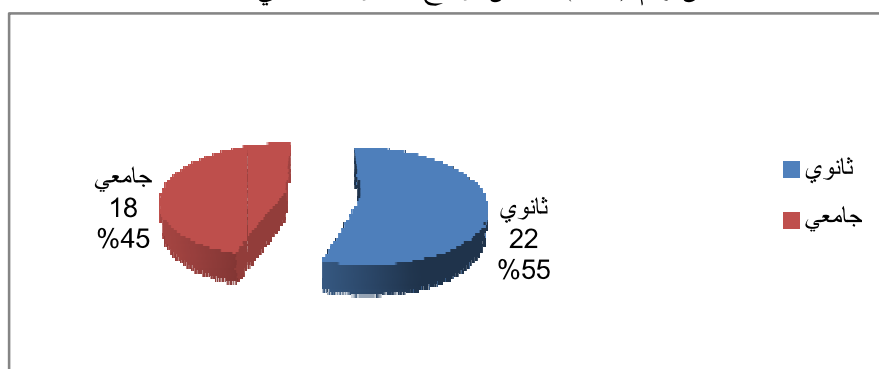
الشكل رقم (7.2): شكل يوضح السن العمرية للعينة



المصدر: من إعداد الطالب

كما يوضح الجدول أن نسبة 100% من للإطارات و 30% من عمال تحكم و20% من عمال تنفيذ ذات مستوى جامعي, و هو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على توظيف حاملي الشهادات الجامعية وأن المؤسسة تعتمد على ذوي المستوى العالي.

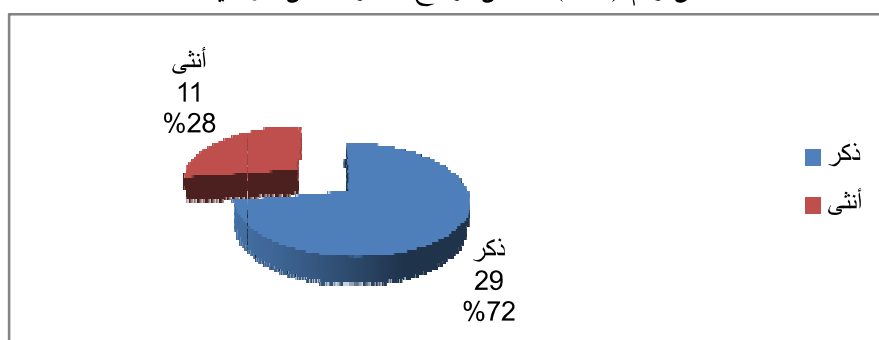
الشكل رقم (8.2): شكل يوضح المستوى التعليمي للعينة



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح كذلك الجدول أن نسبة المرأة تمثل 28% مما يعني أن أعمال المؤسسة تقنية أكثر منها إدارية.

الشكل رقم (9.2): شكل يوضح مستوى تمثيل المرأة في العينة



المصدر: من إعداد الطالب

و من خلال خصائص هذه العينة يتضح لنا أن نظام الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز يهدف إلى تحسين من توعية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة و التي من بينها استقرارية عمالها و الذي سيتضح لنا من خلال تفريغ البيانات الأستبائية الموالية .

2- أثر نشاط التعيين و الاختبار

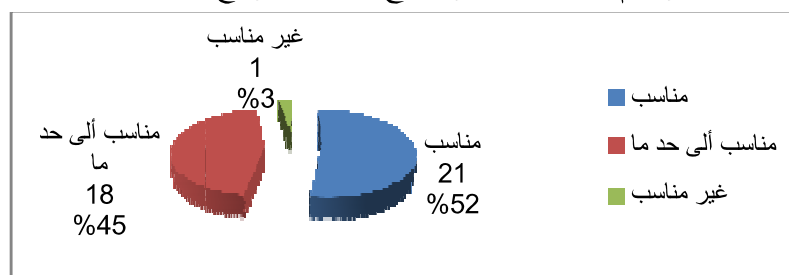
الجدول (9.2): اثر نشاط التعيين و الاختيار

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	الاختبارات	
52%	21	40%	4	55%	11	60%	6	مناسب	مناسبة العمل
45%	18	60%	6	40%	8	40%	4	مناسب إلى حد ما	
3%	1			5%	1			لا يتناسب إطلاقا	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
67%	27	100%	10	50%	10	70%	7	توزيع عادل	توزيع أعباء العمل
33%	13			50%	10	30%	3	توزيع غير عادل	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
7%	3			9%	2	10%	1	دائما	الفرد المناسب في المكان المناسب
78%	31	67%	7	75%	15	90%	9	أحيانا	
15%	6	33%	3	16%	3			أبدا	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	

المصدر : إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول(9.2) أن 52% من العينة تتناسب قدراتهم و مؤهلاتهم مع العمل الذي يقومون به و 45% من العينة تتناسب قدراتهم و مؤهلاتهم إلى حد ما مع العمل الذي يقومون به, مما يعطي انطبعا ايجابيا عن الرضا الوظيفي لديهم .

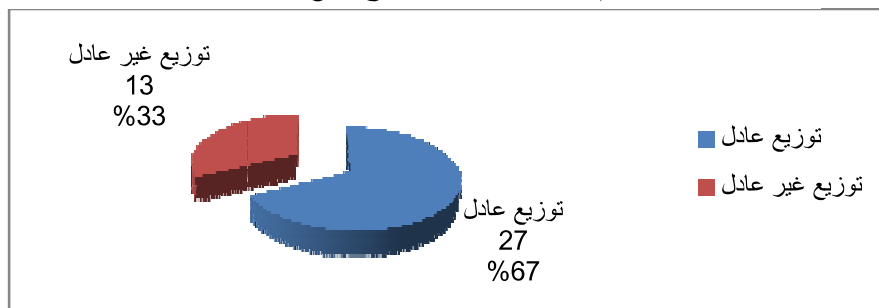
الشكل رقم (10.2): شكل يوضح مناسبة العمل مع لقدرات العينة



المصدر: من إعداد الطالب

كما يظهر هذا الاستبيان أن 67% من العينة تصرح أن توزيع الأعمال هو توزيع عادل. مما يعطي كذلك انطبعا ايجابيا عن الرضى الوظيفي لديهم.

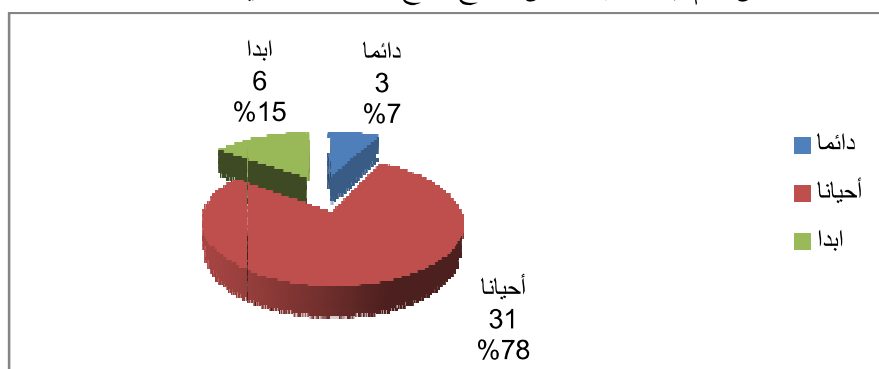
الشكل رقم (11.2): شكل يوضح توزيع العمل للعينة



المصدر: من إعداد الطالب

ألا أن النتائج تظهر بنسبة 78% أن عملية التوظيف أحيانا تضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

الشكل رقم (12.2): شكل يوضح وضع الفرد المناسب في المكان المناسب



المصدر: من إعداد الطالب

وعليه نجد من خلال هذه النتائج أنه يوجد نوع من الرضى الوظيفي لدى العاملين مما يساهم في استقراريتهم لدى هذه المؤسسة , مع إلزامية دور نظام الموارد البشرية في تحسين عملية التوظيف لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3- أثر نشاط تحليل الأعمال

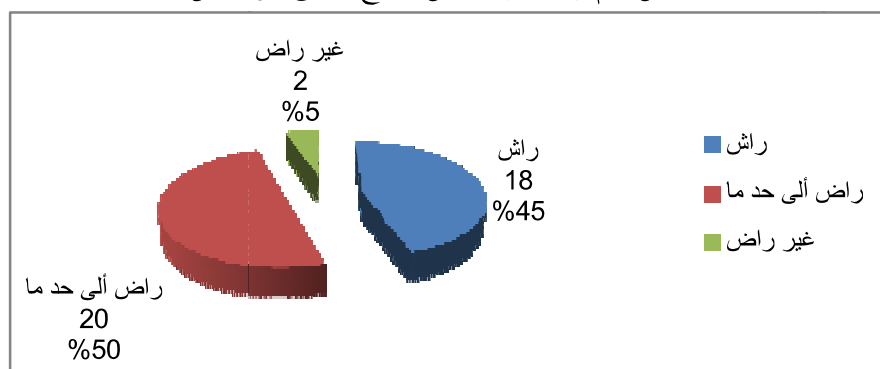
الجدول (10.2): أثر نشاط تحليل الأعمال

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	الاختبارات	
45%	18	40%	4	45%	9	50%	5	راض	الرضا عن العمل
50%	20	60%	6	45%	9	50%	5	راض ألي حد ما	
5%	2			10%	2			غير راض	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
75%	30	90%	9	65%	13	80%	8	نعم	الاستفادة بالشكل المطلوب
25%	10	10%	1	35%	7	20%	2	لا	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
80%	32	100%	10	60%	12	100%	10	نعم	الانسجام و الاندماج في العمل
20%	8			40%	8			لا	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	

المصدر : إعداد الطالب

تظهر النتائج في الجدول(10.2) أن 45% من العينة أنهم راضون عن العمل الذي يقومون به و 50% راضون إلى حد ما, مما يعطي انطبعا ايجابيا لديهم عن الرضى الوظيفي.

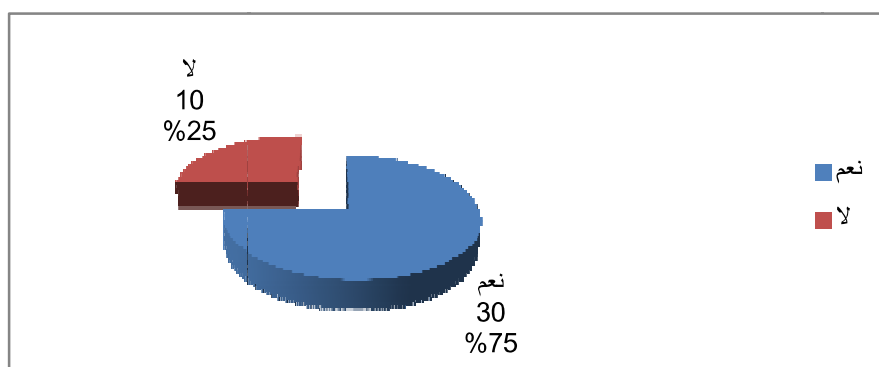
الشكل رقم (13.2): شكل يوضح الرضى عن العمل



المصدر: من إعداد الطالب

و أن 75% منهم يشعرون بأن قدراتهم و مهارتهم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب ,

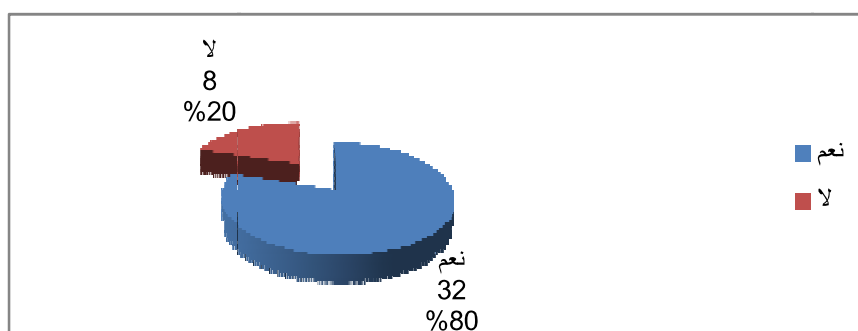
الشكل رقم (14.2): شكل يوضح الاستفادة بالشكل المطلوب



المصدر: من إعداد الطالب

و أن 80% منهم يحسون بالانسجام و الاندماج مع العمل ألدی يقومون به , مما خلق لديهم استقرارية في وظائفهم.

الشكل رقم (15.2): شكل يوضح الانسجام و الاندماج في العمل



المصدر: من إعداد الطالب

4- أثر نظام التدريب و التكوين

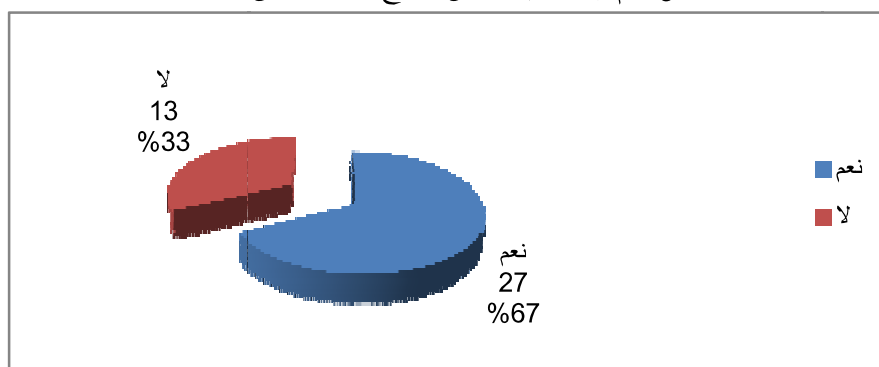
الجدول (11.2): اثر نظام التدريب و التكوين

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	الاختبارات	
67%	27	60%	6	60%	12	90%	9	نعم	الحصول على
33%	13	40%	4	40%	8	10%	1	لا	التدريب
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
65%	26	67%	6	60%	12	80%	8	نعم	التدريب
35%	14	33%	4	40%	8	20%	2	لا	يحسن من
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	الأداء
72%	29	90%	9	70%	14	60%	6	نعم	المهارات
28%	11	10%	1	30%	6	40%	4	لا	كافية
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
5%	2			10%	2			نعم	حوادث عمل
95%	38	100%	10	90%	18	100%	10	لا	بعد التدريب
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
75%	30	100%	10	60%	12	80%	8	مناسب	نظام التكوين
25%	10			40%	8	20%	2	غير مناسب	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
38%	15	40%	4	35%	7	40%	4	راض	نتائج التكوين
40%	16	60%	6	25%	5	50%	5	راض الى حد ما	
22%	9			40%	8	10%	1	غير راض	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	

المصدر : إعداد الطالب

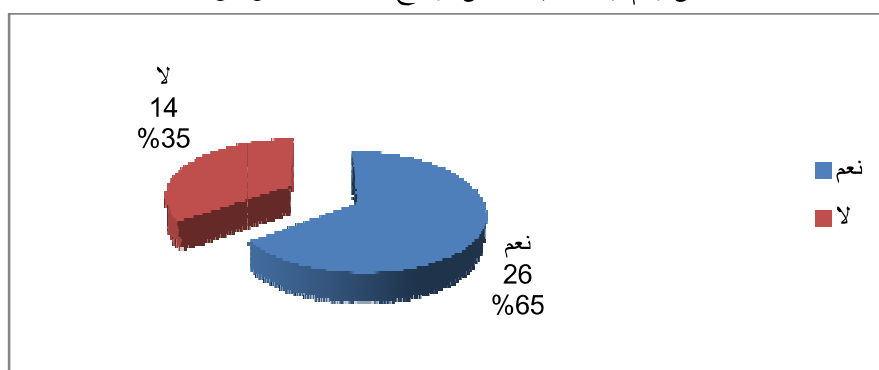
تظهر النتائج في الجدول (11.2) أن 67% من أفراد العينة تلقوا تكويناً وأن التدريب الذي تحصلوا عليه حسن من أدائهم، وأن 72% منهم كانت معارفهم و مهارتهم التي اكتسبوها كافية لأداء أعمالهم بنجاح.

الشكل رقم (16.2): شكل يوضح الحصول على التدريب



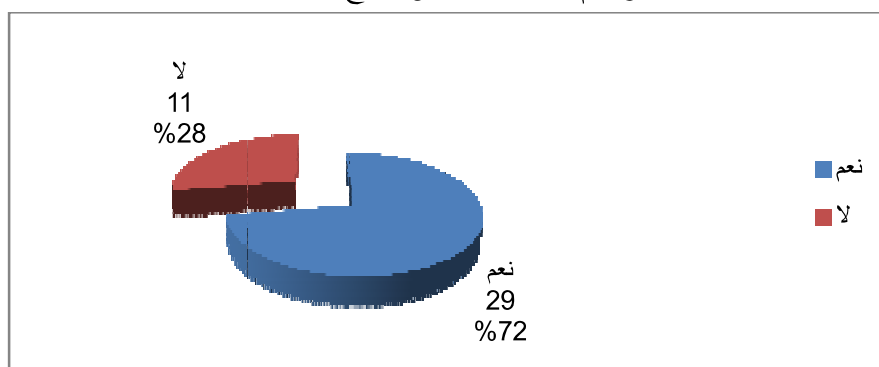
المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (17.2): شكل يوضح التدريب يحسن من الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

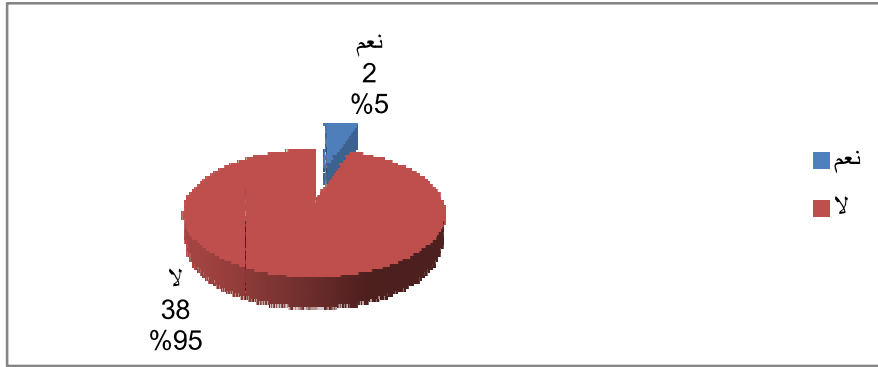
الشكل رقم (18.2): شكل يوضح كفاية المهارات



المصدر: من إعداد الطالب

مما جعل نسبة تعرضهم للحوادث تكاد تكون منعدمة (بنسبة 5%), وهو الشيء الذي يؤكد أن المؤسسة تحاول بقدر الإمكان من إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للأخطار باعتبار أن طبيعة عملهم يحتوي على الكثير من الأخطار بسبب احتكاكهم الدائم بمولدات الطاقة الكهربائية .

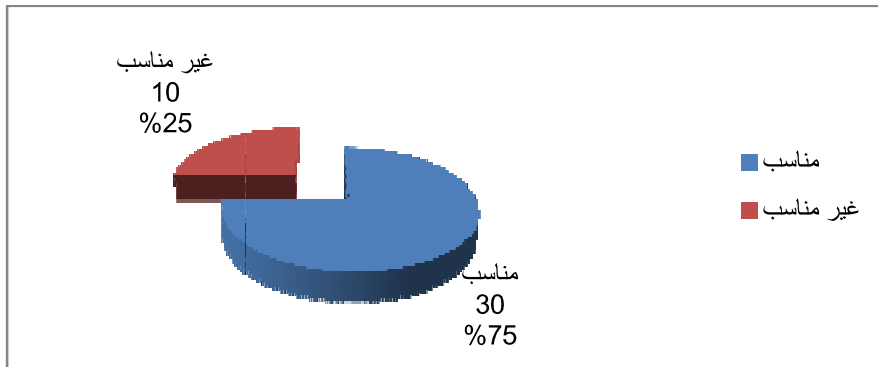
الشكل رقم (19.2): شكل يوضح حوادث العمل بعد التدريب



المصدر: من إعداد الطالب

بالنسبة لنظام التكوين كان مناسب بنسبة 75% من العينة, و نتائج هذا التكوين كانت مرضية و مرضية إلى حد ما.

الشكل رقم (20.2): شكل يوضح مناسبة التكوين بالنسبة لإفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب

وعلى العموم تأكد من خلال هذه الدراسة , أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب و التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال و تحديد مهارتهم , حيث تعتمد إلى تدريبهم و تكوينهم عند التحاقهم بها في مراكز تابعة لها , ومن خلال الدراسة ثبت أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على مصلحة التكوين في توجيه التدريب ذلك أنها الوحيدة القادرة على تحديد الضعف في الهيكل التنظيمي و بالتالي قدرتها على رسم خطة أو برنامج محدد و فعال و عليه يظهر جليا أن نظام التدريب و التكوين يساهم أيجابيا في استقرارية العمال بالمؤسسة .

5- أثر نظام دفع الأجور و الحوافز

الجدول (12.2): اثر نظام دفع الأجور و الحوافز

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		الإطارات		الفئات	الاختيارات
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات		
15%	6	50%	5			10%	1	مناسب	الأجر بالنسبة للعمل
57%	23	50%	5	55%	11	70%	7	مناسب الى حد ما	
28%	11			45%	9	20%	2	غير مناسب	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
30%	12	40%	4	15%	3	50%	5	مناسب	الأجر بالنسبة للقدرة الشرائية
70%	28	60%	6	85%	17	50%	5	غير مناسب	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
27%	11	40%	4	15%	3	40%	4	مناسب	المردود الفردي و الجماعي
73%	29	60%	6	85%	17	60%	6	غير مناسب	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
30%	12	70%	7	15%	3	20%	2	مرضية	الخدمات الاجتماعية
70%	28	30%	3	85%	17	80%	8	غير مرضية	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
55%	22	90%	9	40%	8	50%	5	مناسبة	التسهيلات الاجتماعية
45%	18	10%	1	60%	12	50%	5	غير مناسبة	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
15%	6	40%	4	10%	2			تساعد عن العمل	ظروف العمل
60%	24	50%	5	50%	10	90%	9	تساعد الى حد ما	
25%	10	10%	1	40%	8	10%	1	لا تساعد	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
42%	17	80%	8	35%	7	20%	2	نعم	الحصول على ترقية
58%	23	20%	2	65%	13	80%	8	لا	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
38%	15	80%	8	20%	4	30%	3	مناسبة	فرص الترقية
62%	25	20%	2	80%	16	70%	7	غير مناسبة	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	

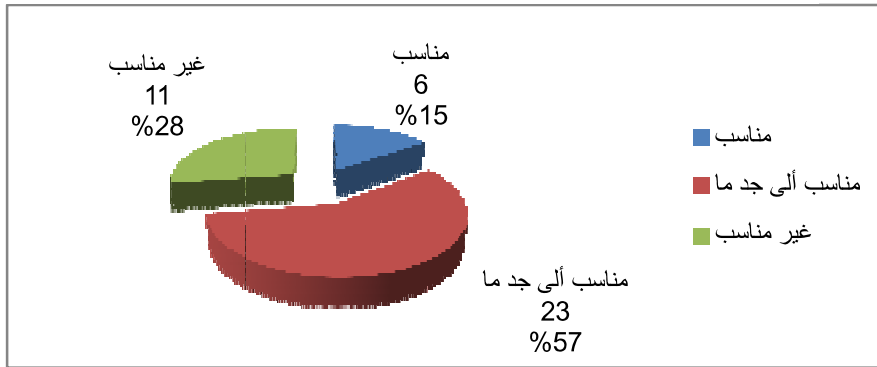
المصدر: من إعداد الطالب

تظهر نتائج الجدول (12.2) مايلي:

1- تحليل الأجر بالنسبة للعمل :

أن ما نسبته 72% من العينة أجابت بأن الأجر المتحصل عليه يتناسب أو يتناسب إلى حد ما مع العمل الذي يقومون به مما خلق لديهم رضى نحو الأجر المتحصل عليها.

الشكل رقم (21.2): شكل يوضح مناسبة الأجر بالنسبة للقدرة الشرائية

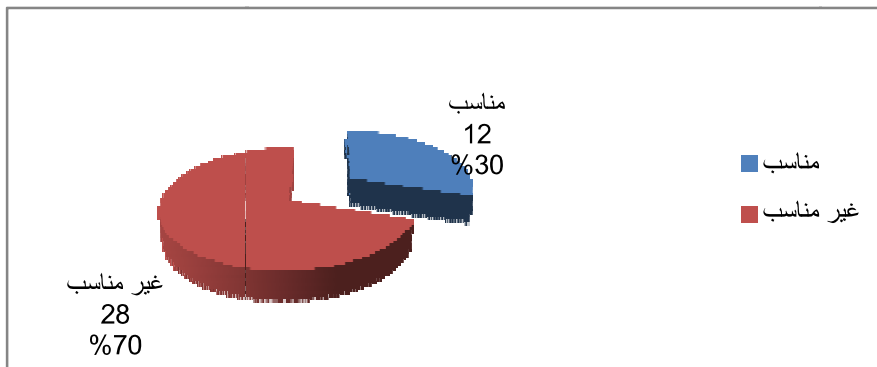


المصدر: من إعداد الطالب

2- تحليل الأجر بالنسبة للقدرة الشرائية:

أن ما نسبته 70% من العينة أجابت بأن الأجر لا يتناسب مع القدرة الشرائية لديهم , مما يعكس أن نظام الموارد البشرية لم يأخذ على عاتقه تحسين مستوى الأجر لخلق التوازن من هذه الناحية لدى العاملين , و الذي يمكن أن يؤثر على مستوى استمراريتهم في العمل.

الشكل رقم (22.2): شكل يوضح مناسبة الأجر بالنسبة للعمل

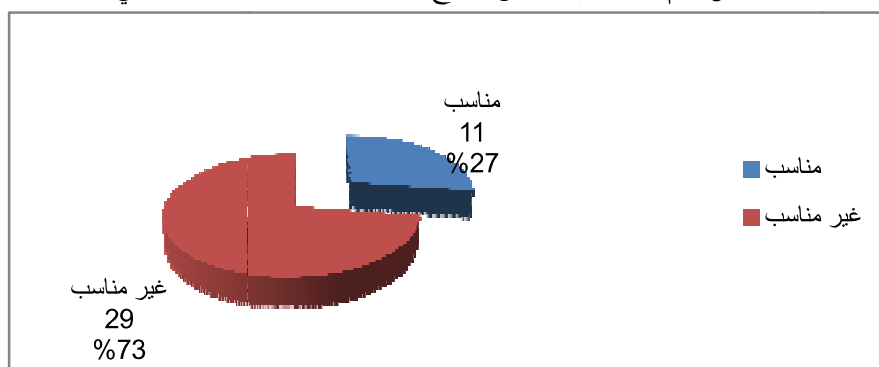


المصدر: من إعداد الطالب

3- تحليل توزيع المردود الفردي و الجماعي:

أن ما نسبته 73% من العينة أجابت بأن نظام توزيع المردود الفردي و الجماعي غير مناسب , مما يخلق نوعا من عدم الرضى والذي يؤثر على استقرار العامل في المؤسسة.

الشكل رقم (23.2): شكل يوضح مناسبة المردود الفردي و الجماعي

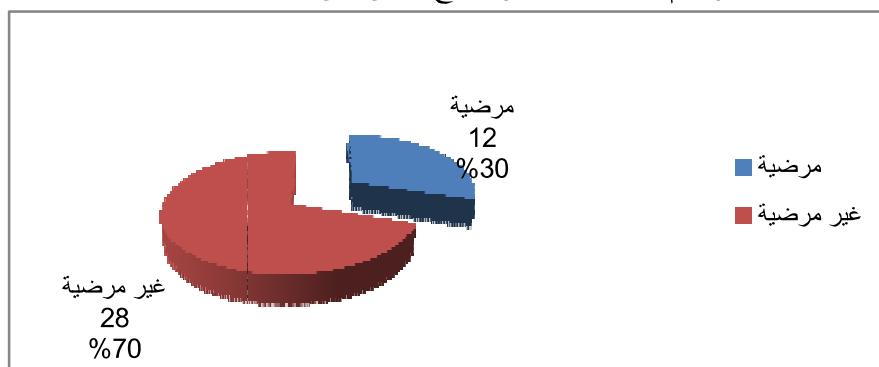


المصدر: من إعداد الطالب

4- تحليل وضع الخدمات الاجتماعية:

أن ما نسبته 70% من العينة أجابت بأن الخدمات الاجتماعية مثل المساعدات المالية , الهبات , العلاج... الخ, غير مرضية مما يؤثر بصفة مباشرة على الرضا و الأستقرارية في العمل.

الشكل رقم (24.2): شكل يوضح الرضى على الخدمات الاجتماعية

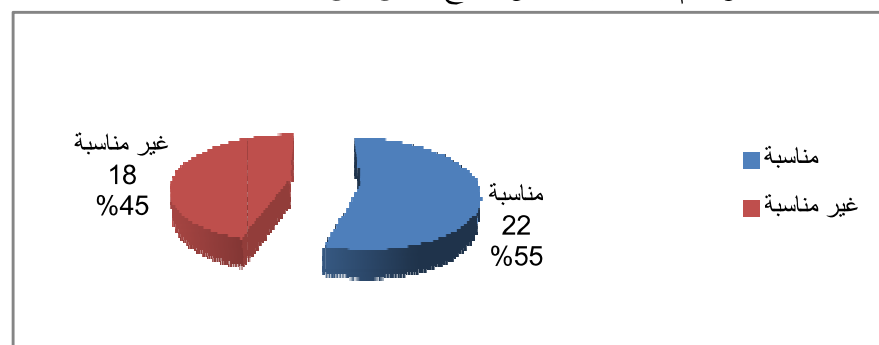


المصدر: من إعداد الطالب

5- تحليل التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة:

أن ما نسبته 55% من العينة أجابت بأن التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة مثل خدمات, النقل... الخ, هي تسهيلات مناسبة لهم, مما يساعد في خلق الرضى الوظيفي لديهم.

الشكل رقم (25.2): شكل يوضح الرضى على التسهيلات الاجتماعية

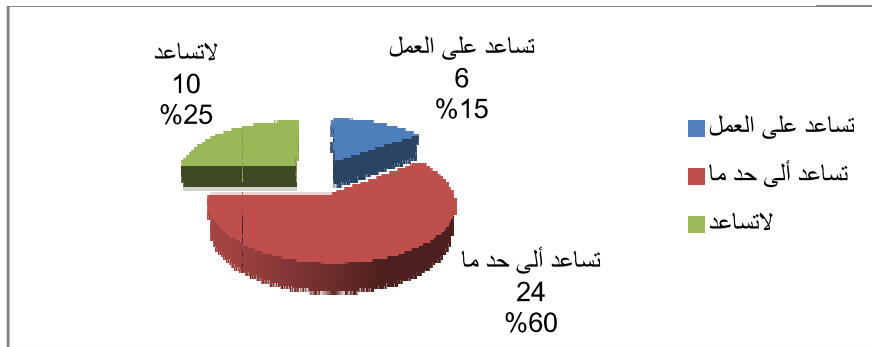


المصدر: من إعداد الطالب

6- تحليل ظروف العمل:

أن ما نسبته 75% من العينة أجابت بأن ظروف العمل مثل الحرارة، الضوضاء، الإنارة... الخ، هي ظروف مناسبة لهم مما يعكس الرضى في العمل لديهم، وهذا يؤكد دور المؤسسة في إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها لأخطار باعتبار طبيعة عملهم الذي يحتوي على الكثير من الأخطار بسبب احتكاكهم الدائم بمولدات الطاقة الكهربائية، فللوقاية الصحية و الأمن أهمية بالغة في منشآت و تجهيزات المؤسسة.

الشكل رقم (26.2): شكل يوضح الرضى على ظروف العمل

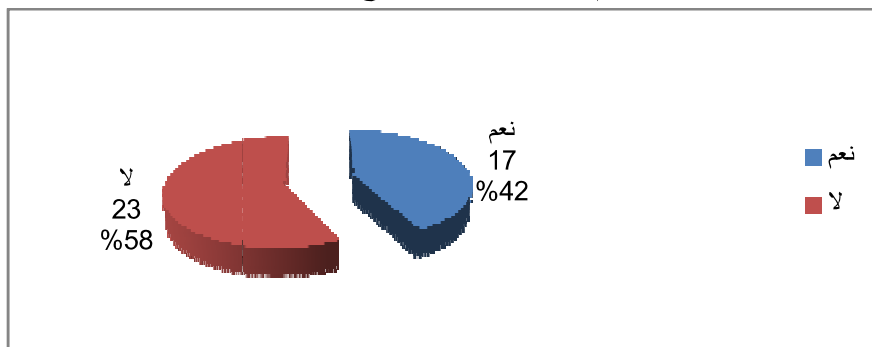


المصدر: من إعداد الطالب

7- تحليل الترقية و فرص الحصول عليها:

أن ما نسبته 58% من العينة أجابت بأنهم لم يحصلوا على ترقية وأن فرص الترقية غير مناسبة مما يخلف لديهم عدم الرضى بالوظيفة و بالتالي تأثيرا سلبيا على استقراريتهم. و يعود السبب وراء ذلك إلى أن هناك ثبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي أن هناك استقرارا في مناصب العمل ولا وجود لمناصب كثيرة تستدعي حركية في الترقية.

الشكل رقم (27.2): شكل يوضح الحصول على ترقية



المصدر: من إعداد الطالب

وعليه يمكن أن نستنتج وبعد تحليل العناصر السالفة الذكر بأن نظام دفع الأجور و الحوافز ساهم في استقرارية العاملين بالمؤسسة.

6- أثر نظام تقييم الأداء

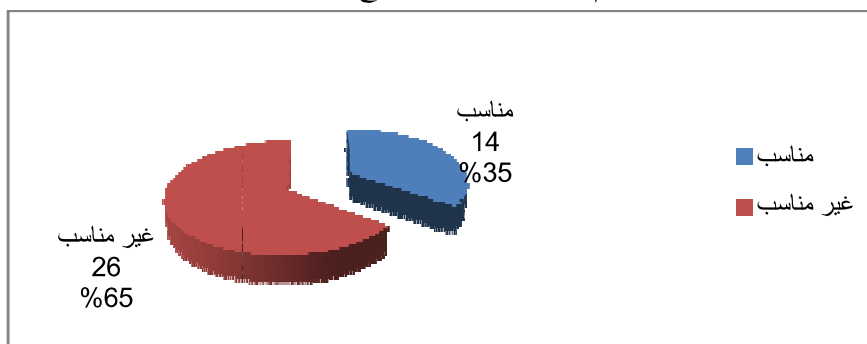
الجدول (13.2): اثر نظام تقييم الأداء

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	الاختيارات	
35%	14	70%	7	10%	2	60%	6	مناسب	نظام التقييم
65%	26	30%	3	90%	19	40%	4	غير مناسب	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	
22%	9	50%	5	15%	3	10%	1	راض	نتائج التقييم
38%	15	50%	5	25%	5	50%	5	راض إلى حد ما	
40%	16			60%	12	40%	4	غير راض	
100%	40	100%	10	100%	20	100%	10	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب

من خلال نتائج الجدول (13.2) يظهر أن ما نسبته 65% من العينة تعتقد أن نظام التقييم غير مناسب لهم و أن نتائجه مرضية إلى حد ما , مما يعكس دور نظام الموارد البشرية في محاولة خلق الرضى الوظيفي لدى العمال للمحافظة على استقراريتهم بالمؤسسة .

الشكل رقم (28.2): شكل يوضح الرضى على الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

وعليه يمكن كذلك أن نستنتج بأن نظام تقييم الأداء يساهم مباشرة في استقرارية العاملين.

مناقشة النتائج

من خلال الدراسة الاستبائية للعينة ومن تحليلنا للعناصر المكونة له يمكننا أن نستنتج أنه توجد استقرارية في المؤسسة و يتجل ذلك من خلال المكونات التالية :

- 1- أن المتوسط العمري للعينة هو 32 سنة مما يعكس سياسة التشييب للمؤسسة؛
- 2- أن ما نسبته 45% من العمال ذوي مستوى جامعي مما يعكس سياسة نظام الموارد البشرية في التوجه نحو الاستفادة من المستوى العالي؛
- 3- أن ما نسبته 98% من العمال تتناسب قدرتهم و مهارتهم مع الأعمال التي يقومون بها مما يعكس توجه نظام الموارد البشرية في وضع العامل المناسب في المكان المناسب؛
- 4- أن ما نسبته 68% من العمال تصرح أن توزيع الأعمال هو توزيع عادل مما يعكس دور نظام الموارد البشرية في التوزيع العادل للأعمال؛
- 5- أن ما نسبته 95% من العمال راضين عن العمل الذي يقومون به , 75% منهم يشعرون بأن قدراتهم و مهارتهم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب , و أن 80% منهم يحسون بالانسجام و الاندماج مع العمل ألدى يقومون به , مما يعكس دور نظام الموارد البشرية في خلق هذا الرضى؛
- 6- أن ما نسبته 65% من العمال تلقوا تكوينا وأن التدريب الذي تحصلوا عليه حسن من أدائهم مما يعكس دور نظام الموارد البشرية في تحسين نوعية المورد البشري؛
- 7- أن ما نسبته 72% من العمال يحصلون على أجر مناسب للعمل المنجز عل الرغم من أن هذا الأجر لا يتناسب مع القدرة الشرائية , مما يعكس دور نظام الموارد البشرية في تحفيز العامل على الرغم من المعوقات الخارجة عن مجال تأثيره ؛
- 8- أن ما نسبته 70% من العمال غير راضين عن نظام توزيع المردودية مما يؤكد أن نظام الموارد البشرية ليس هو المسؤول الوحيد عن هذا التوزيع بل توجد أنظمة أخرى محددة لذلك؛
- 9- أن ما نسبته 55% من العمال راضين عن التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة مما يعكس الدور الإيجابي لنظام الموارد البشرية؛
- 10- أن ما نسبته 75% من العمال راضين عن ظروف العمل مما يعكس سياسة المؤسسة في خلق الرضى الوظيفي؛
- 11- أن ما نسبته 42% من العمال لم يحصلوا على ترقية وأن فرص الترقية غير مناسبة و يعود السبب وراء ذلك إلى أن هناك ثبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة , أي أن هناك استقرار في مناصب العمل ولا وجود لمناصب كثيرة تستدعي حركية في الترقية ؛
- 12- أن ما نسبته 65% من العمال تعتقد أن نظام التقييم غير مناسب لهم و أن نتائجه مرضية إلى حد ما مما يؤكد محاولة نظام الموارد البشرية في خلق نوع من الرضى الوظيفي.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بورقلة تطرقنا في هذا الفصل إلى مطلبين أساسيين لإظهار وتبيين أثر نظام الموارد البشرية على استقرارية العاملين بمؤسسة طاقوية , حيث أتضح من خلال تحليل المعطيات ما يلي التالية :

1- نلاحظ إن تطور عدد العاملين مرتبط بإستراتيجية تطوير رقم الأعمال, أي أن مؤسسة سونلغاز ومن خلال دور نظامها للموارد البشرية استطاعت التأثير على استقرار العاملين من خلال تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية التي ساهمت بصفة مباشرة لتحقيق رقم الأعمال المنتظر؛

2- من خلال المعطيات حول مستوى الأجرى يمكننا القول أن المؤسسة تهدف لتحقيق الرضى اعتمادا على نظام الأجور ؛

3- يمكن أن نستنتج أن نظام الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز يعمل على تحقيق استقرارية العاملين من خلال سياسة التكوين و التدريب ؛

4- لم تتمكن من الحصول على معطيات إحصائية في ما يخص نظام التحفيز نظرا لحساسية الموقف, ولكن المؤسسة تهدف من خلال هذا النظام التحفيزي لخلق الرضى الوظيفي و استقرارية العاملين.

ومن خلال الدراسة الأستببانية تبين لنا أن نظام الموارد البشرية أثر على استقرارية العاملين من خلال تحفيز العناصر التالية :

1- أثر نشاط تعيين العامل في المكان المناسب؛

2- أثر مراقبة نشاط تحليل الأعمال؛

3- أثر نظام التدريب و التكوين؛

4- أثر نظام دفع الأجور و الحوافز؛

5- أثر نظام تقييم الأداء.

ومنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تساهم في استقرار العاملين بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والأساليب العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل وتنمية وتطوير أداء نظام الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة , و بالتالي الإجابة على إشكالية الدراسة التالية : ما هو أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين في المؤسسة الطاقوية ؟



يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم القضايا التي أثرت حولها نقشات عديدة و متنوعة نتيجة لأهمية العنصر البشري فهو بمثابة العنصر المحرك في المؤسسة , وهو الوسيلة الناجحة لتحقيق و ضمان و جود المؤسسة لذلك فهي تحاول دائما و من خلال نظامها للموارد البشرية السعى للاهتمام بموردها البشري , وذلك من خلال توفير عوامل عديدة مادية , اجتماعية و معنوية.

فالموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة , ومن واجب المسؤولين الاهتمام و التركيز على العنصر البشري و اكتشاف جوانب القوة و الضعف لديه لكي تستطيع الحفاظ عليه عن طريق خلق مؤثرات و حوافز قوية من جهة و تنميته عن طريق التدريب و التكوين من جهة ثانية.

وقد تأكدنا من خلال دراستنا للدور الذي يلعبه نظام الموارد البشرية في المحافظة على استقرار العاملين اعتمادا على نوعية التعيين أثناء عملية التوظيف فلا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد و تقييم عملية التعيين.

ومن خلال الدراسة يتأكد كذلك دور الحوافز على استقرارية العاملين وخلق الرضى الوظيفي واللذان لا يمكن لهما أن يتحققا إلا من خلال و جود نظام حوافز مسطر و مبني على أساس علمي مدروس يأخذ في الاعتبار خطوات مصممة بشكل جدي و مدروس : منح نوعي للحوافز , المشاركة في الأرباح , توفير ظروف الراحة... الخ.

أن الاعتماد على التدريب و التكوين بصفة مستمرة يعد من أجمع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير في الحفاظ على استقرارية العاملين و خلق الرضى الوظيفي و تقليص دوران العمل.

و اعتمادا على ماسبق يمكننا اثبات صحة الفرضية العامة التي مفادها : تساهم إدارة الموارد البشرية في استقرار العاملين بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والأساليب العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل و تنمية و تطوير أداء نظام الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة.

و بناء على هذه النتيجة يمكننا تقديم مجموعة من الأقتراحات لتحقيق استقرارية أكثر لدى العاملين

- دراسة مستويات الأجور مع الشريك الاجتماعي حتى تتوافق مع القدرة الشرائية للعامل مما يحفز على الاستقرار أكثر و عدم التفكير في المغادرة؛
- لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد و تقييم العملية التدريبية , فوجوب الاعتماد على خطط و طرق واضحة و مدروسة أمر مهم للغاية لتحقيق إستقرارية للعامل؛
- إيجاد نظام حوافز مادية و معنوية مسطر و مبني على أساس علمي و مدروس يأخذ بعين الاعتبار خطوات مصممة بشكل جدي و فعال.

أن الرضى الوظيفي و استقرار العاملين من أهم السلوكيات المعقدة التي تستوجب دراسة علمية لنظام الموارد البشرية والتي يمكن من خلالها تحديد أهم الوظائف التي يجب تطويرها باستمرار عن طريق البحث العلمية , و يبقى المجال مفتوح لدراسات ميدانية أكثر دقة و عمق في مؤسسات طاقوية أكبر حجم من حيث النشاط و عدد العمال فمثلا يمكن إجراء هذه الدراسة على مستوى عدة مدربات جهوية لمؤسسة سونلغاز من ناحية و من ناحية اخرى أشير إلى إمكانية أن يكون هذا البحث المتواضع مدخلا لدراسات و بحوث مستقبلية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية :

1. ابو شيخة نادر أحمد : الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة ، المنظمة العربية الإدارية ، عمان، 1982.
2. أحمد المصري : الإدارة والمدير العصري ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون سنة نشر
3. احمد رشاد موسى : اقتصاديات المشروع الصناعي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1970
4. احمد سيد مصطفى : سلوك الناس في العمل نظرة تأملية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1996
5. أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1984
6. أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993
7. أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت
8. أحمد عوض الله : إدارة الإنتاج الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1968
9. احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
10. أحمد محمد المصري : إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية ، الإسكندرية ، 2000
11. أحمد محمد المصري : الكفاءة الإنتاجية ، للمنشآت الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004
12. جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، السعودية ، 2003
13. خالد يوسف الخالف ، سعيد بيسين عامر : الإنتاجية القياسية ، الرياض ، دار المريخ ، 1984
14. دافيد لاسكال ، روي بيكوك ، ترجمة عثمان أحمد : قيمة الأداء ، مركز الخيرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1998
15. راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
16. راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
17. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 1999
18. سونيا محمد البكري : تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
19. صالح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، 1990
20. صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994
21. صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
22. صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
23. عادل جودة ، غسان قلعوي : الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، الاردن ، 1972
24. عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000
25. عبد الستار محمد علي : إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي) ، دار وائل للنشر ، 2000
26. عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1993
27. عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995
28. عبد السلام بدوي : إدارة القطاع العام في الاقتصاد المصري ، مطبعة أبحلو المصرية ، 1973
29. عبد العزيز جميل المخيمر : إدارة المشتريات ، دون دار النشر ، 1997

30. عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1991
31. عبد الغفار حنفي محمد فريد الصحن : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، 1991
32. عبد القادر محمد ، عبد القادر عطية : الاقتصاد بين النظري والتطبيقي ، الدار الجامعية ، 1998
33. عبد المنعم حنيد : إدارة الأفراد ، دار النشر غير مذكورة ، القاهرة ، 1983
34. عقيل جاسم عبد الله ، طارق عبد المحسن العكيلي : تخطيط الموارد البشرية ، المكتبة الجامعي الحديث ، 1998
35. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، 1985
36. علي السلمي : إدارة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة ، 1991
37. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2002
38. علي الشرقاوي : إدارة الإنتاج مدخل التحليل الكمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
39. علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، 1981
40. علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، دار وهدان للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1984
41. علي محمد نصر الله : أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم وتدريب المهني ، المركز العربي للتدريب ، طرابلس ، 1994
42. عمر سالم الزروق : برنامج العملية التدريبية ، طرابلس ، منشورات معهد القومي للإدارة ، 1989
43. عمرو وصفي عقلي : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن ، 1991
44. فؤاد القاضي : الإنتاجية والفعالية ، المكتبة الجامعية العمالية ، القاهرة ، 2001
45. كامل محمد المغربي : التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية مفاهيم الإدارة الصناعية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995
46. محمد توفيق ماضي : إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات) ، دار الجامعية الإسكندرية ، 1999
47. محمد توفيق ماضي : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الجامعية الإسكندرية ، 1999
48. محمد جمال برعي : التدريب والتنمية ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 1973
49. محمد صالح الحناوي وآخرون : مقدمة في الأعمال والمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1999
50. محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس ، بدون سنة نشر
51. محمد مري مرعي : أسس إدارة الموارد البشرية ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار رضا للنشر ، 1999
52. مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، 1996
53. مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
54. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1992
55. نبيل الحسيني النجار : إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و وظيفي ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1990
56. نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996
57. وحيه عبد الرسول العلي : الإنتاجية ، مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعة ، بيروت ، 1981

ثانيا : الكتب باللغة الأجنبية

1. Hutton Bakewell. K. **Management and productivity**, pergamon press. London 1983.
2. François Schaller: **Essai critique sur la notion de productivité**, geneve 1966

3. Sanssal, B : **la mesure de la productivité dans l'entreprise**, O.P.U-ALGER-1991
4. Prokopenko joseph : **Gérer la productivité manuel pratique**, B.I.P-GENEVE-1990.
5. Didier cazal et Anne dietriche : **Compétences et savoir : entre GRH et stratégie. Les cahiers de la recherche**, claree, janvier 2003.
6. Michael porter : **L'avantage concurrentiel**. Paris. Dunod. 2000.
7. **Dictionnaire d'économie et des sciences Sociales**, édition Nathan, 1993.
8. Warether w les gosselink : **La gestion des ressources humains**, édition magraw hill canada 1985.
9. Pierre.G. Bergeron : **la gestion moderne théorie et cas**. Ed : geaton morin canada,1983.
10. Blondin fabi : **Gestion des ressources humains**, université canada 1993.
11. Mouylier rene : **l'évaluation du personnel**, top : edition, Paris 1998.

ثالثا : قائمة رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه

1. بن عنتر عبد الرحمان : نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2004
2. داوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع اسمنت الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 1999
3. خالص صافي الصالح : الإنتاجية و تأثيرها على الربحية في المؤسسة الصناعي ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2000
4. حشمان مولود : محددات الأجر في الجزائر ، دراسة اقتصادية قياسية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2000
5. يحضية سمالي : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005
6. كريش صليحة : دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2000
7. حبابة حسان : إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة باتنة ، 1996 .
8. بن عمر المختار : دراسة الربحية الاقتصادية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2000

رابعا : قائمة المجلات والدوريات والملتقيات

1. محمد فهمي حسن ووجيه عبد الرسول : المشكلات التطبيقية لقياس الإنتاجية وطرق معالجتها ، مجلة الاقتصاد والإدارة العدد العاشر ، نوفمبر 1980
2. مصطفى كامل السيد : دراسة بعض مشاكل قياس الإنتاجية ، مجلة مصر المعاصرة ، العدد 333 ، 1968

3. بن عنتر عبد الرحمن: دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، بيروت ، 2001
4. حمدان كمال: القدرة التنافسية على مستوى المشروع مجلة المستقبل العربي ، بيروت ، العدد 254 ، أبريل 2000
5. بن عنتر عبد الرحمن : من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002
6. بوخخم عبد الفتاح : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، العدد 15 ، جوان 2001
7. هوانه وليد عبد اللطيف : مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد 49 ، 1986
8. النجفي سالم توفيق والدهمي مراد ابراهيم : التنمية البشرية والنمو الاقتصادي دراسة تحليلية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، القاهرة ، السنة العاشرة ، العدد 26 ،
9. الغتري ساعد : اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد العدد 28 السنة 2001
10. قدي عبد المجيد ويحضية سملاي : نحو تنمية إستراتيجية للموارد وللكفاءات البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من اجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي جامعة الجزائر ، 30 ماي 2003
11. درويش عبد الرحمن يوسف : العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة ، المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت ، نوفمبر 1994.

خامسا : مواقع انترنت

1. المعهد العربي لتخطيط بالكويت : www.arab-api.org
www/st.2ya.com



This study adds to the growing literature on human resources management (HRM) by examining the stated relationship of training, job satisfaction and alternative job on turnover. This study clearly explains all three variables and their connection to turn over. First set of results provide no significant evidence of relationship between training and job turn over. As discussed in the beginning that many empirical studies that studied the relationship between training and job turnover also reported the insignificant relationship between these two variables.

Employees trend to satisfy with their job when they have effective supervision, training as ongoing learning for them in workplace and good pay.

Very few empirical studies reported a significant positive relationship between job satisfaction and turnover . Job satisfaction may be only part of the answer to the problem of job turnover other factors such as occupational level, condition of the labor market chances of obtaining other employment .An increasing of job satisfaction will lower turnover rates among the employees. Thus, it obviously shows that job satisfaction is negatively associated with turnover.

Practically, the ideal scenario would result in a significant negative relationship between job satisfaction and job turnover, but the outcome of the data presented the trend, which is vice versa.

Third, the analysis suggested a positive relationship between alternative job and job turnover.

This paper proffers that various human resource management practices generate favorable approach on job training and job satisfaction, which is expected to explicate reversely on job turnover

الاستمارة

المعلومات العامة :

✓ الوظيفة التي تشغلونها حالياً:

✓ القسم الذي تعملون فيه:

✓ عدد سنوات العمل بالمؤسسة :

 إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

✓ المنصب الحالي:

 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

✓ المستوى التعليمي:

✓ العمر:

 أنثى ذكر

✓ الجنس:

ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي وليس لها أي علاقة بإدارة وتسيير المؤسسة ، والمعلومات التي تحتويها هذه الاستمارة تعتبر ضرورية لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح .

اثر نشاط التعيين والاختبار

1. هل تعتقد أن العمل الذي يقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك ؟

 مناسب يتناسب إلى حد ما لا يتناسب إطلاقاً

2. كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه ؟

 توزيع عادل توزيع غير عادل

3. هل سياسة التوظيف المطبقة حالياً تضع الفرد المناسب في المكان المناسب؟

 دائماً أحياناً أبداً

اثر نشاط تحليل الأعمال

4. هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به ؟

 راض راض إلى حد ما غير راض

5. هل تشعر بان قدراتكم ومهاراتكم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب ؟

 نعم لا

6. هل تحسون بالاندماج والانسجام مع العمل الذي تقومون به ؟

لا

نعم

أثر نظام التدريب و التكوين

7. أثناء عملك بالمؤسسة هل تحصلت على تدريب ؟
 نعم لا
8. هل تعتقد ان التدريب الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك ؟
 نعم لا
9. هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملك بنجاح ؟
 كافية غير كافية
10. هل تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب ؟
 نعم لا
11. كيف ترى النظام التكوين ؟
 مناسب غير مناسب
12. هل أنت راض على نتائج التكوين ؟
 راض راض إلى حد ما غير راض

اثر نظام دفع الأجور و الحوافز

13. هل تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال وما تحمله من مسؤولية ؟
 مناسب تماما يتناسب الى حد ما لا يتناسب اطلاقا
14. كيف ترون طريق منح مكافآت مردود الفردي والجماعي ؟
 مناسبة غير مناسبة
15. هل أن الأجر الذي تتلقاه مناسب لقدرتك الشرائية ؟
 مناسب غير مناسب
16. ما رأيك في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (مساعدات مالية ، هبات... الخ) ؟
 مرضية غير مرضية
17. ما رأيك في التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (خدمات ، نقل ، علاج ... الخ)؟
 مناسبة غير مناسبة
18. كيف ترى ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة ، الضوضاء ، الإنارة ... الخ) ؟
 تساعد على العمل تساعد إلى حد ما لا تساعد إطلاقا

19. هل تحصلت على فرص للترقية ؟

لا

نعم

20. كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

غير مناسبة

مناسبة

أثر نظام تقييم الأداء

21. كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك ؟

غير مناسب

مناسب

22. هل أنت راض على نتائج التقييم ؟

غير راض

راض إلى حد ما

راض

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X-IX	قائمة الأشكال
ا - ث	المقدمة
1	الفصل الأول: نظام إدارة الموارد البشرية و الوظائف المؤثرة على استقرار العاملين
2	المبحث الأول: إدارة نظام الموارد البشرية
2	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها
5	المطلب الثالث: أثر نظام إدارة الموارد البشرية على استقرار العاملين
10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
10	المطلب الأول: الدراسات السابقة
13	المطلب الثاني: موضع الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع البحث
14	خلاصة الفصل الأول
15	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (التطبيقية) - حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة-
17	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
17	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز
23	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز
28	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: الطريقة و الأدوات
30	المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
54	قائمة المراجع
59	الملاحق
63	الفهرس