

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم الاقتصادية
التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي
من إعداد الطالبة : فوزية ذكار
بعنوان:

إستراتيجية تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البترولية

"دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج -حوض بركاوي-
سوناطراك(2008-2013)"

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2014/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ بن عبد الهادي منير.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا

الدكتور/ مخلفي أمينة.....(أستاذ محاضر ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا

الأستاذ/بوعلي ليندة.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) - مناقشا

السنة الجامعية: 2014/2013

الأهداء

أهدي هذا العمل إلى أقرب الناس و أخلصهم إلى نبع العنان التي منحتني كل الأمان
و كانت دوماً الأقرب إلى قلبي و التي دفعتني دوماً إلى الأمام ، إليك أمي
الغالية حفظك الله.

إلى رمز العطاء الذي وهبني القوة و علمني مواجهة الصعاب و سهر على راحتي و
الذي دعمني كثيراً في درستي ،
إليك أبي ربك الله.

إلى كافة أفراد عائلتي وكل الأهل والأصدقاء والزلاء.

إلى كل طلاب دفعة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير بترولي .

فوزية ذكار

الشكر

اعترافاً بالفضل والجميل أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان إلى
الدكتوراه: أمينة مخلفي التي أشرفت على هذا العمل المتواضع
وتعمدها بالتصويب في جميع مراحل إنجازه ، وزودتني بالنصائح
والإرشادات التي أضاءت أمامي سبيل البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل.

ذكار فوزية

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تحديدا في المؤسسات البترولية باعتبارها من أكثر المؤسسات التي تهتم المورد البشري ، وذلك من خلال توضيح أهمية هذه الإستراتيجية ومدى تطبيقها في المؤسسة من أجل الوصول إلى استقرار المحيط الداخلي وتنمية قدرات الموظفين ، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار واحدة من المؤسسات البترولية المختصة في الإنتاج "حوض بركاوي" خلال الفترة الممتدة من 2008 الى 2013 .

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق وحدة الانتاج "حوض بركاوي" لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أدى إلى التأثير الايجابي وذلك من خلال ما أظهرته المؤشرات التي درسناها ، بحيث كان الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجيات هو استقطاب الكفاءات الشابة وكذا الحفاظ على اليد العاملة ذات الخبرة الطويلة من خلال تخصيص برامج تكوينية لموظفيها بحيث يتم تطبيق هذه الإستراتيجيات وفقا لمتطلبات نشاط وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" .

الكلمات المفتاحية

إستراتيجية التنمية، التكوين، التوظيف، الموارد البشرية ، المؤسسات البترولية.

Résumé

Cette recherche vise à étudier la stratégie de développement des ressources humaines en particulier dans les institutions de pétrole comme l'un des plus institutions intéressées par les ressources humaines , et que , en clarifiant l'importance de cette stratégie et l'étendue de son application dans l'entreprise afin de parvenir à la stabilité du périmètre intérieur et le développement du personnel , et pour atteindre cet objectif a été choisie comme l'une des institutions compétentes dans la production de pétrole , de "bassin Barkaoui " au cours de la période allant de 2008 à 2013.

L'étude a conclu que l'application de l'unité de production " bassin Barkaoui " de la stratégie de développement des ressources humaines a conduit à un impact positif à travers le montrent les indicateurs que nous avons étudiés , ce qui était l'objectif principal de ces stratégies consiste à attirer les jeunes qualifiés ainsi que la préservation de travail avec une longue expérience à travers personnaliser les programmes de formation pour leurs employer afin que ces stratégies sont appliquées en conformité avec les exigences de l'activité et de l'unité de production "bassin Barkaoui " .

Les Mots clés: Stratégie de développement, les ressources humaines, les institutions, le pétrole, le recrutement, la formation.

قائمة المحتويات

الصفحة

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول و الأشكال والملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الدراسة النظرية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
10	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
15	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
17	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
20	المبحث الثاني : نتائج ومناقشة الدراسة
36	الخاتمة
39	المراجع
42	الملاحق
46	الفهرس

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

أولا : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	مكونات الإستراتيجية.....	1-1
25	الاجر اليومي للموظفين حسب صعوبة درجة المنطقة "E".....	1-2
26	المبلغ اليومي المطبق على الاشخاص المقيمين داخل وخارج الوحدة.....	2-2

ثانيا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	مستويات الإستراتيجية في المنظمة.....	1-1
18	الهيكل العام للمعطيات المجمعة.....	1-2
19	سلسلة جمع معطيات الدراسة.....	2-2
20	تطور التوظيف بالمقارنة مع المغادرات خلال الفترة (2008-2013).....	3-2
21	تطور التوظيف حسب الجنس خلال الفترة (2008-2013).....	4-2
21	تطور المستوى التعليمي للموظفين الجدد خلال الفترة(2008-2013).....	5-2
22	تطور التوظيف حسب الشهادة خلال الفترة (2008-2013).....	6-2
23	تطور عدد الموظفين المتكونين داخل المؤسسة خلال الفترة (2008-2013).....	7-2
23	تطور عدد الموظفين المتكونين على مستوى الوحدات خلال الفترة(2008-2013).....	8-2
24	تطور عدد الموظفين المتكونين خارج الجزائر خلال الفترة (2008-2013).....	9-2
26	توزيع الموظفين حسب الفئات الاجتماعية على أنشطة المؤسسة.....	10-2
27	وضعية الموظفين حسب الأقدمية سنة 2013.....	11-2

ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
43	الأجر القاعدي والمستويات.....	1
44	الأجر الشهري للعمال وفق نظام العمل.....	2
45	التعويض عن الضرر.....	3

مقدمة

أ. توطئة:

تعد الصناعة البترولية من أكبر الصناعات تداولاً في الاقتصاد العالمي حيث أن اقتصاديات العديد من الدول تعتمد بنسبة كبيرة على هذه الثروة الطبيعية فمثال ذلك الجزائر ، حيث أن أكثر من 94% من صادراتها يعتمد على قطاع المحروقات لذلك يعد قطاع فعال بالنسبة للجزائر .

وكون الرأسمال البشري أحد أهم موارد المؤسسة البترولية التي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية ، فلم تجد المؤسسات البترولية بديل من تنمية وتطوير مواردها البشرية تماشياً مع التطورات الاقتصادية .
وفي هذا السياق وفي إطار إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ظهرت العديد من المبادرات الدولية وخاصة من الطرف الدول الصناعية التي اهتمت بالموارد البشري كونه عنصر فعال في المؤسسة ، لأن بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف باعتبار أن هذه الإستراتيجية عبارة عن مزيج بين عنصرين مهمين هما : الرأسمال المادي ، الرأسمال البشري.

ب. الإشكالية :

وانطلقاً مما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية فيما يلي :

" إلى أي مدى يتم تطبيق إستراتيجية تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البترولية ؟ "

تتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما الإستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات البترولية لتنمية مواردها البشرية ؟
- ماهي أنواع التكوين المعتمدة في وحدة الإنتاج حوض بركاوي ؟ وأي نوع يمكن اعتباره فعال ؟
- هل الاستراتيجيات المطبقة لتنمية الموارد البشرية تعتبر كافية للاحتفاظ بالكفاءات ذات الخبرة الطويلة ؟

ت. الفرضيات :

- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية هي التكوين والتحفيز عن طريق الاجور؛
- هناك ثلاثة أنواع من التكوين : على مستوى المؤسسة ، على مستوى الوحدات ، خارج الجزائر، يعتبر التكوين خارج الجزائر أكثر فاعلية بسبب وجود شركات عالمية كبرى تمتلك التكنولوجيا العالية ؛
- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة كافية للاحتفاظ بالكفاءات ذوي الخبرة الطويلة .

ث. مبررات اختيار الموضوع:

- يوجد عدة أسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ومن بينها:
- المكانة والأهمية التي يتمتع بها قطاع المحروقات بالنسبة للاقتصاد الوطني ؛
- الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المؤسسة البترولية ؛
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

ج. أهداف وأهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور العنصر البشري في قطاع المحروقات لأنه عنصر فعال لتحقيق أهداف المؤسسة ؛ أما الأهمية فتتجلى التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات البترولية بصفة عامة، و وحدة الإنتاج حوض بركاوي بصفة خاصة، نظرا للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي ، وفي مختلف المستويات ، ومسؤولية تنمية الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

ح. حدود الدراسة : تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية : اهتمت الدراسة بالمواضيع المرتبطة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية ووحدة الإنتاج حوض بركاوي والربط بينهما؛
- الحدود المكانية : شملت الدراسة دولة الجزائر والممثلة بدراسة حالة وحدة الإنتاج حوض بركاوي؛
- الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2013 / 2014؛
- كما ارتبطت الدراسة التطبيقية لمجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية من سنة 2008 الى 2013 .

خ. منهج أدوات الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة عدة مناهج ، منها من استخدمناها في الفصل النظري و الآخر في الفصل التطبيقي ففي الفصل النظري اعتمدنا على:

- المنهج المقارن : وذلك من أجل المقارنة بين اسهامات الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وكيفية الاستفادة منها في التغلب على مشكلة الدراسة؛

أما الفصل التطبيقي انتهجنا ما يلي :

- المنهج الاستنباطي : والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب التطبيقية المختلفة؛
- المنهج الوصفي : وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية ، لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نتائج الاختبار.

د. مرجعية الدراسة :

لإمكانية إنجاز دراستنا وتبيان مدى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في وحدة الإنتاج حوض بركاوي، اعتمدنا على مجموعة من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب المراجع ، البحوث الجامعية ، التقارير الإحصائية والمواقع الإلكترونية الرسمية.

ذ. صعوبات الدراسة:

- خلال القيام بالبحث اعترضتنا بعض الصعوبات خاصة في الدراسة الميدانية وأهم هذه الصعوبات نوجزها فيما يلي :
- صعوبة التعامل مع إطارات المؤسسة لتكتمهم على بعض المعلومات المفيدة ؛
 - سرية أغلبية وثائق المؤسسة وصعوبة الإطلاع عليها .

ر. هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها واختبار فرضياتها قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

يتناول الفصل الأول مدخل عام حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية ، ويتم فيه تقديم الإطار النظري والأدبيات التطبيقية ، من خلال إعطاء مرجعية الدراسة المرتبطة بموضوع الدراسة ؛

ويتضمن الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي " ، والذي يضم طريقة وأدوات الدراسة ، ونتائج المتوصل لها والمناقشة.

الفصل الأول

الدراسة النظرية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمهيد :

تعرف الصناعة النفطية بأنها مجموعة النشاطات أو الفعاليات أو العمليات الصناعية المتعلقة باستغلال الثروة البترولية ، سواء بإيجادها خاما وتحويل ذلك إلى منتجات سلعية صالحة للاستعمال والاستهلاك المباشر أو غير المباشر من قبل الإنسان، بحيث تتميز هذه الصناعة في جميع مراحلها بأنها تستلزم توفر رؤوس أموال ضخمة ووسائل ومعدات متطورة تتطلب يد عاملة مؤهلة لزيادة الانتاجية وتحسين الأداء ولهذا السبب اعتمدت المؤسسات البترولية على استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية .

على ضوء ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز المفاهيم النظرية والتطبيقية لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة البترولية، ضمن مبحثين يتضمن الأول إطارا نظريا للأدبيات النظرية لكل من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة البترولية ، أما الثاني فشمل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة البترولية هي أحد عوامل نجاح الصناعة البترولية التي من خلالها يتم تدخل العنصر البشري بشكل مباشر في مراحل الصناعة البترولية ، ففي هذا المبحث سنستعرض فيه مفاهيم عامة حول الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، وكذا إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسات البترولية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية

يضم هذا المطلب محورين أساسين وهما : مفاهيم عامة حول الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية .

الفرع الأول : مفاهيم حول الإستراتيجية

أولا - مفهوم الاستراتيجية

إن كلمة "الإستراتيجية" ذات أصل يوناني (Stratos_Agos) ومنشأ عسكري ، فهي مركبة من كلمتين: (Stratos) وتعني الجيش، (Agos) وتعني فن القيادة ، وهي بذلك تعني فن قيادة الجيش و ولقد تطور استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية¹، وفيما يلي سنعرض أهم التعريفات الخاصة بالإستراتيجية المقدمة من طرف أهم المفكرين:

1- تعريف شندلر 1962 "CHENDLER" : "الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، و تبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الغايات"².

2- تعريف أنسوف 1974 "ANSOFF" : "الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل"³.

3- تعريف ميتزبرغ 1987 "MINTZBERG" : "عبارة عن خطة موضوعة، تحدد سياقات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد

¹ حسين يرقى، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 48 .

² نزار كاظم الركابي، "الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار وائل، عمان، 2004، ص 34.

³ المرجع نفسه، ص 34 .

للوصول إلى وضع او مركز مستقر في البيئة ، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة"¹.

- تعريف بوتر 1990 "PORTER": "الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ,و/أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق الأهداف"².

نستنتج من التعريف السابقة أن إستراتيجية هي "تصور المنظمة للحالة التي تكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة الضعف للبيئة الداخلية ومعرفة ما يميز منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غاياتها وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها"³.

ثانيا : مكونات الإستراتيجية

جدول رقم (1.1) : يمثل مكونات الإستراتيجية

المكونات	مضمونها
الرسالة	هي تعبير عن غرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله.
الأهداف	هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة و تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه و متى ؟
السياسات	تمثل الية او دليل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية و عمليات تنفيذها.
محفظة الأنشطة	هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على استثمارها في النشاط.
الرؤية الإستراتيجية	المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلا و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.
التحالفات الاستراتيجية /التلاحم	يقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة والمنافع المتبادلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص ص 4، 5 .

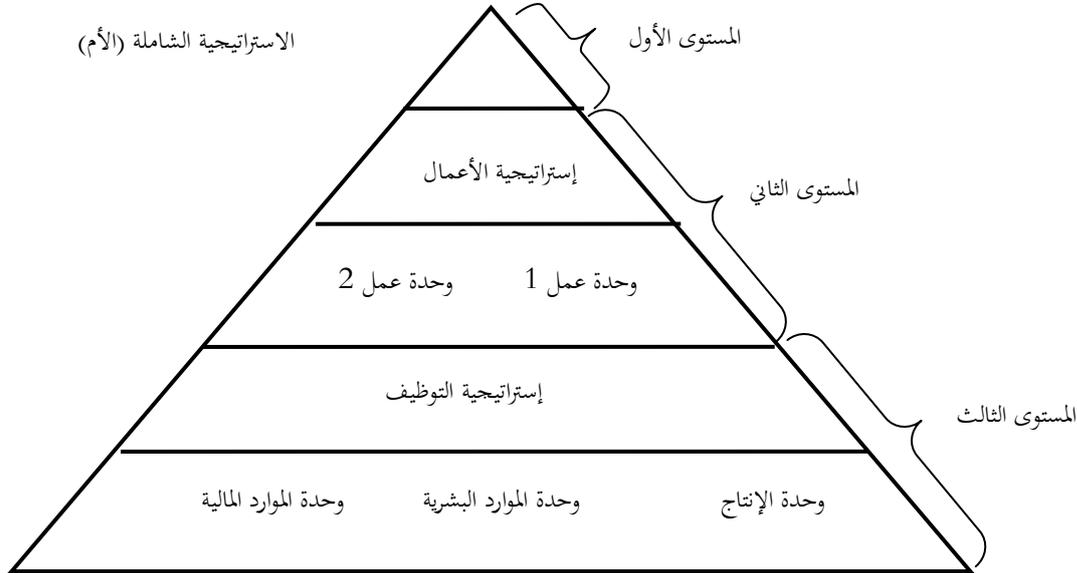
¹ Irène foghievini, "Organisation et Gestion de L'entreprise", Aegne Paris, 4édition, 1998, P 47.

² فلاح حسن عداي الحسيني، "الادارة الإستراتيجية"، دار وائل ، عمان، 2006، ص ص 22، 23 .

³ بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 4.

ثالثا: مستويات الإستراتيجية

الشكل رقم (1.1) : مستويات الاستراتيجية في المنظمة



المصدر: عمر وصفي العقيلي، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار واثل، عمان، 2005، ص 62 .

من خلال الشكل رقم (1.1) الممثل لمستويات الإستراتيجية في المنظمة نلاحظ أن هناك ثلاثة مستويات لاتخاذ القرار:

المستوى الأول : الإستراتيجية الشاملة يتحدد هذا المستوى في وحدات الأعمال التي تستثمر فيها موارد المؤسسة وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلي ، كما يتحدد كيفية ادارة الوحدات ؛

المستوى الثاني : إستراتيجية الأعمال تحدد هذه الإستراتيجية الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال واتخاذ القرارات الخاصة بما وتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى ؛

المستوى الثالث : إستراتيجية الوظائف تنص بتعيين الوظائف (النشاطات) الرئيسية التي تمارس في وحدات الأعمال واتخاذ القرارات التي تسمح بتعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من الوظائف.

الفرع الثاني : مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمنظمتهم¹.

¹ محمد سنوري، " أنظمة تقييم الاداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة الاغواط، 2013 ، ص 142.

ثانيا: تعريف تنمية الموارد البشرية

"هي عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد كونها مجرد عمليات مؤقتة أو دورية واستمرارها من استمرار المنظمة، ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة بما على أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة مع باقي الوحدات لتساهم في تنمية الموارد البشرية"¹.

لأن تخطيط الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، فهدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة².

منتجة : بمعنى أنها تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة؛

مستقرة : بمعنى معدل دوران العمل أقل ما يمكن، وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أقل؛

فعالة : بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وبأقل التكاليف .

ويحدد "ATHINSON" مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب على المنظمات أن تراعيها إذا ما أرادت تنمية مواردها البشرية وفقا لمتطلبات عصر المعرفة تلك المبادئ هي³ :

- الاستثمار في التكوين بدل من الدعم الحكومي؛
- تقييم احتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل؛
- توسع فرص التعليم والتكوين امام العاملين؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد العاملين بأدوات جديدة.

ثالثا: خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بالخصائص التالية⁴:

- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تأخذ بكل نظام فردي مكون من أجزاء متكاملة تعمل ضمن نظام إستراتيجية المؤسسة وضمن الدور الذي تؤديه وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة؛
- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات تلك الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة المختلفة؛
- مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات الاقتصادية وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنهم وتوسيع حصتها السوقية ذات الاهتمام ، والتأكيد من قبلها على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات.

¹ علي غربي، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007، ص 17 .

² بن فايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

³ عادل غربي، " ادارة الأداء التنظيمي المتميز"، دار النهضة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 40 .

⁴ عمر وصفي العقيلي، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 437، 438 .

المطلب الثاني : إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية

بعد إعطاء مفهوم الإستراتيجية ومفهوم تنمية الموارد البشرية سنتعرض في هذا المطلب إلى عرض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية سوناطراك .

الفرع الأول : التوظيف : بهدف عملية استيعاب إجراءات التوظيف عند أكبر المؤسسات الوطنية بالجزائر وهي سوناطراك قمنا بتلخيص هذه الإجراءات في الشكل التالي :





الاستقبال والتجريب: تقوم مصلحة الإدراج باستقبال وتجريب الموظفين الجدد وتمكينهم من التعرف على الهياكل التنظيمية للمؤسسة ومحيطها الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمنصب والمهام المرتبط به. وتقوم هذه المصلحة بمتابعة الموظفين الجدد من مرحلة الاستقبال إلى غاية مرحلة التجريب والتعيين النهائي في المنصب وتتضمن المراحل التالية:

أ - **الدورة الإعلامية**: وتدوم شهر كامل يتم فيها تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة وهياكلها التنظيمية والمصلحة التي سيعمل فيها، وكذا النظام الداخلي وعلاقات العمل والاتفاقيات الجماعية والسياسات المعمول بها وكذا البرامج المتبعة.

ب - **وضع الموظف الجديد في منصب العمل**: هنا يلتحق الموظف الجديد بمنصب عمله، ويسعى إلى معرفة مناصب العمل المرتبطة مباشرة بطبيعة عمله، وتدوم هذه الفترة سبعة أشهر.

ج - **إنجاز مشروع بحث**: يكلف هنا الموظف الجديد بإعداد مذكرة تتناول موضوعا معيناً يرتبط بمنصبه، ويكون الهدف من هذه المذكرة هو معرفة قدرات وطاقات هذا الموظف الجديد وكذا مدى تكيفه وتأقلمه في المؤسسة.

د - **مناقشة المذكرة**: بعد الانتهاء من إعداد المذكرة، يقوم الموظف الجديد بمناقشة موضوع مذكرته أمام لجنة مختصة تقوم بتقييم العمل وتقدير المترشح من حيث القدرات والطاقات التي يمتلكها، وبها يوجه نهائياً إلى منصب عمله.

Document Internet de société sonatrach,

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على

Plan 2006 ressources humaines, la revue ressources humaines –Group com RH, **PMTE 2006 – 2010 et Plan 2006 ressources humaines**, la revue ressources humaines –Sonatrach, n° 8 , Nov 2005, PP 12 – 13.

من خلال ملاحظتنا لإجراءات التوظيف التي تعتمدها مؤسسة سوناطراك وجدنا أنها تعتمد سياسة توظيف وفقاً لمتطلبات المناصب الشاغرة وتسعى إلى تطوير وتنمية قدرات الموظفين المقبولين عن طريق إعداد مذكرات تخرج متعلقة بالمناصب التي يشغلونها .

الفرع الثاني: التوظيف النسوي : من بين إستراتيجيات سوناطراك الاهتمام بالتوظيف النسوي، من خلال إنشاء مرصد التوظيف النسوي "هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف والحصول على التكوين وعلى مناصب المسؤولية و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات"¹.

الفرع الثالث: التكوين : تولي سوناطراك أولوية كبرى لتنمية و تكوين و تطوير الموارد البشرية من أجل رفع مستوى تخصص المستخدمين و بهدف عملية استيعاب إجراءات التكوين عند أكبر المؤسسات الوطنية بالجزائر وهي سوناطراك قمنا بتلخيص هذه الإجراءات فيما يلي:

¹ K. Dahlab, A. Hassani , "Emploi feminine ",la revue ressources humains, Sonatrach, n° 9, Janvier 2004, P 14.

1 - تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية:



2- دراسة الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية

بعد تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية من مختلف المصادر المذكورة سابق، وتقدم الطلبات إلى مصلحة التدريب، تقوم هذه الأخيرة بدراسة هذه الطلبات وترتيبها حسب درجة الأهمية من جهة، ودرجة الاستعمال من جهة أخرى مع إعطاء أولوية دوما للطلبات المسجلة من طرف الإدارة العليا.

3 - تصميم خطة تنمية الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ثم تحديد الأهداف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ، يحدد الأفراد المرشحين للبرنامج التدريبي وكذا مدة التدريب : الهيئات المدربة ، الأماكن الخاصة بالتدريب ، موازنة التدريب.

4- تقييم نتائج برامج تنمية الموارد البشرية:

بعد إجراء البرامج التدريبية والانتهاء من الدورات التدريبية ، تقوم الإدارة بإعداد ميزانية التدريب الذي يتم تنفيذه والمراد تقييمه آخذة بعين الاعتبار النقاط التالية:

- نسبة الإنجازات من حيث عدد الساعات التدريبية وكذا الأفراد المتدربين.
- توزيع عدد الساعات والمتدربين حسب الفئات الاجتماعية المهنية (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ).
- توزيع عدد الساعات والمتدربين حسب طبيعة التدريب (داخل المؤسسة أو خارجها أو في الخارج).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

M. Belkahla , "Processus de préparation du plan de formation", la revue ressources humaines, Sonatrach,n°8, Novembre 2005, PP 21-25.

الفرع الرابع: حل مشكلة هجرة الإطارات: قامت مؤسسة سوناطراك بوضع إستراتيجية جديدة لمعالجة مشكل هجرة الإطارات والمهندسين إلى الشركات الأجنبية، وذلك عن طريق توفير كل المتطلبات الضرورية للعمل وتقديم كل التحفيزات التي من شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية للمؤسسة¹.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على بعض المراجع باللغة العربية والبعض الآخر باللغة الأجنبية والمتمثلة في الأبحاث والدراسات العلمية السابقة ، وفي هذا المبحث سنحاول عرض هذه الدراسات.

المطلب الأول :الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية

تمثلت الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية المعتمد عليها في بحثنا مذكرتين تخرج ماجستير بجامعة الجزائر و جامعة بومرداس ،وهذا بعرض هدف كل دراسة ، عينة الدراسة وطريقة المعالجة، الاستنتاجات كما قمنا بمقارنة هذه الدراسات مع الدراسة الحالية .

الدراسة الأولى: دراسة حسين يراقي تحت عنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك" ، أطروحة دكتوراه غر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

1.الهدف: تهدف هذه الدراسة الى:

- تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك، وتحليل وتشخيص وتقييم فعالية هذه الإستراتيجيات.

2.العينة وطريقة المعالجة: من أجل وصول الباحث إلى أهدافه تطرق إلى:

- مدخل عام للإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي ؛
- ماهية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية والأهمية الإستراتيجية للتنمية؛
- تحليل وظيفة التسيير وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

¹مقدم وهبية، "مداخلة بعنوان سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال دراسة حالة ثلاثة شركات عربية " جامعة الشلف، 2011، ص 18 .

ولتقديم الباحث استنتاجاته اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- استعمال الجانب النظري لتوضيح المفاهيم ؛
- معلومات المقدمة من طرف سوناطراك المتمثلة في التقارير السنوية ومن ثم استخدم الباحث المنهج التحليلي لتحليل المعطيات والوصول إلى الاستنتاجات.

3.الاستنتاجات: توصل الباحث إلى أن المكانة التي تحتلها مؤسسة سوناطراك والتي تريد أن تتبوأها في الصناعة البترولية، يتطلب منها استخدام مواردها المتاحة استخداما رشيدا عقلاانيا ، وكذا انتهاج أسلوب تسييري فعال بالنسبة لكل الوظائف والأنشطة خاصة بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر المدخل الإستراتيجي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

4.المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع في استيعاب الجانب النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أما من حيث دراسة حالة فقد تطرق إلى حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة من 1994-2006.

الدراسة الثانية : دراسة بن قايد فاطمة الزهراء ،"دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012" ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.

1.الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى:

- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية وتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها بتبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية وتممينها بالاعتماد على مختلف المقاربات والمداخل الحديثة ؛
- معرفة أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية.

2.العينة وطريقة المعالجة: من أجل وصول الباحث إلى أهدافه تطرق إلى:

- مدخل عام للإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي ؛
- ماهية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية والأهمية الإستراتيجية للتنمية؛
- إسقاط الجانب النظري على مركب السيارات الصناعية وإبراز دور المورد البشري زيادة الميزة التنافسية .

ولتقديم الباحث استنتاجاته اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- استعمال الجانب النظري لتوضيح المفاهيم ؛
- معلومات المقدمة من طرف مركب السيارات الصناعية بالرويبة ثم استخدم الباحث المنهج التحليلي لتحليل المعطيات والوصول إلى الاستنتاجات.

3.الاستنتاجات: توصل الباحث إلى أن الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بجودة المورد البشري ،وهو يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة وبدوره يحتاج تنمية وتطوير لمواكبة التغيرات الاقتصادية .

4.المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع في معرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة والتقليل من حدة مخاطر المنافسة وفق تسيير فعال و محكم.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Rachell Pluijmen, Rob F. Peoll, Rerd J. Vanderkrogt, 2003.

1.الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى:

- استكشاف كيف أن الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية توضع موضع التنفيذ ؛
- مدى تتطابق هذه الإستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

2.العينة وطريقة المعالجة: من أجل وصول الباحث إلى أهدافه تطرق إلى:

- تقديم عام لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ؛
- وضع برنامج تعليمي عن طريق دراسة وصفية بين 40 مهني ألماني .
- ولتقديم الباحث استنتاجاته اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:
 - استعمال الجانب النظري لتوضيح المفاهيم ؛
 - استعمال المعلومات المقدمة من الدراسة التطبيقية ومن ثم استخدم الباحث المنهج التحليلي لتحليل المعطيات والوصول إلى الاستنتاجات.

3.الاستنتاجات: توصل الباحث إلى مايلي :

- عدم استقلالية وظيفة تنمية الموارد البشرية حيث تفرض الإدارة العليا ومنسقو البرامج المحتوى التدريبي ويمكن معالجة ذلك بتبني برامج مرنة وتشجيع المشاركين للتأقلم عليها؛
- عدم مناسبة جو المنظمة للتدريب ، والعلاج بالتغلب على المشاكل داخل المنظمة ؛
- مقاومة التغيير لأي شيء جديد وتتم معالجة ذلك بالتركيز على العناصر الايجابية.

4.المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع في فهم أن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية الموجودة في الواقع لا تتطابق مع الإستراتيجيات الموضوعة نظريا .

الدراسة الثانية :

Study Masaki Asano and Kazuki Ohara," Human Resource development",Focusing on HR ROI Nomura Resarch,Institutue,2002.

1.الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح أن الإنفاق على تنمية الموارد البشرية هو استثمار وليس مجرد تكاليف ،
- وأن كفاءة الاستثمار وإدارته بشكل مناسب تؤدي إلى تحسين فعالية تنمية الموارد البشرية.

2.العينة وطريقة المعالجة: من أجل وصول الباحث إلى أهدافه تطرق إلى:

- اعطاء مفهوم " عائدات الاستثمار للموارد البشرية "على النحو المحدد في المعادلة التالية هي المقترحة بوصفها معيار لهذا الغرض:

$$\text{HR ROI} = \frac{\text{Results (actual performance or expectations)}}{\text{salary + HR development in Investment}}$$

- ولتقديم الباحث استنتاجاته اعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- استعمال الجانب النظري لتوضيح المفاهيم ؛
- استعمال العلاقات الرياضية لتبين أن الإنفاق على تنمية الموارد البشرية هو استثمار وليس تكاليف .

3.الاستنتاجات: توصل الباحث إلى مايلي :

- لتحسين المستوى الوظيفي للمنظمة على المدى الطويل ، من الضروري أن نتصور المسار الوظيفي للموظف على أساس مضمون لتولي إدارة الشركة ، ووضع نظام خارج العمل (JTT) على رأس العمل مع التدريب والتطوير(OJT)؛
- إن المستوى الوظيفي للمنظمة يتحسن من خلال صدى المعرفة مما يهيئ الفرصة لوجود جيل جديد من الكفاءات في المؤسسة ، بما أن عائدات الاستثمار للموارد البشرية تهدف إلى إدارة الاستثمار بكفاءة فإنه من المتوقع أن ينمو حافز مشترك لدى موظفي المؤسسة لقياس أو تحسين فعالية التكاليف لبرامج تنمية الموارد البشرية.

4.المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع في فهم أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر استثمار وليس تكاليف بالنسبة

- للمؤسسة فمن خلاله يتم تحقيق عوائد تغطي التكاليف التي صرفتها المؤسسة على برامج التنمية .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ، يتضح أن للمورد البشري دور فعال في قطاع المحروقات بالجزائر بحيث استوجب وضع مبادئ و أسس لتنميته وفقا لمتطلبات النشاط البترولي من خلال مجموعة من الإستراتيجيات وضعتها سوناطراك لتحفيز مواردها البشرية على الزيادة والدقة في الأداء وكذا الحفاظ عليه.

ومن خلال الدراسات السابقة تأكد لنا أن للمورد البشري دور فعال في العملية الإنتاجية بشرط انتهاج أسلوب تسييري يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة والعنصر البشري وأننا بإمكاننا قياس مدى تطبيق هذه الإستراتيجيات إحصائيا .

من خلال ما تم عرضه من نتائج في الفصل الأول جاء الفصل ليحجب على إشكالية الدراسة المتمحورة في البحث عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة البترولية ، نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم المدروسة في الفصل النظري حتى نقف أمام الواقع الحقيقي لهذه الإستراتيجية بالاعتماد على وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" الذي سيكون محل الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض طرق و أدوات الدراسة ، مع ابراز النتائج و تحليلها والتوصل الى نتائج الدراسة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

من أجل اعطاء صورة محكمة لخلاصة بحثنا نقوم في هذا المبحث بعرض الطريقة والأدوات والمنتجة في الدراسة وذلك بتحديد المتغيرات، وكيفية قياسها وطريقة الجمع.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

قدمنا في هذا المطلب صورة لطريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال عرض عينة الدراسة ومتغيراتها .

الفرع الأول : اختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

لإمكانية اعطاء صورة محكمة عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية، قمنا باختيار وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" التابع لمؤسسة سوناطراك قسم الموارد البشرية ، وقد تم اختيار عينة الدراسة على أساس أنها إحدى مؤسسات قطاع التخصص (القطاع البترولي) ، ولتحقيق هذه الدراسة أجرينا تريبا بالمؤسسة لمدة 21 يوم خلال شهر فيفري - مارس من العام 2014 .

أولا : نبذة عن وحدة الإنتاج بركاوي

وحدة إنتاج "حوض بركاوي" (HBK) تم تأسيسها سنة 1976 بعدد عمال 76 بعد أن كانت مرتبطة بإقليم حاسي مسعود وهي من بين مقاطعات الانتاج DP و المناطق البترولية في الجزائر وهي جزء من حوض ميه الذي يقع شمال الصحراء الجزائرية وتقدر مساحة الناحية بـ 1600 كلم وتقع جنوب شرق الجزائر بمسافة 772 كلم , وتبعد عن حاسي مسعود بـ 100 كلم وعن ورقلة بـ 30 كلم الى الجنوب الغربي .

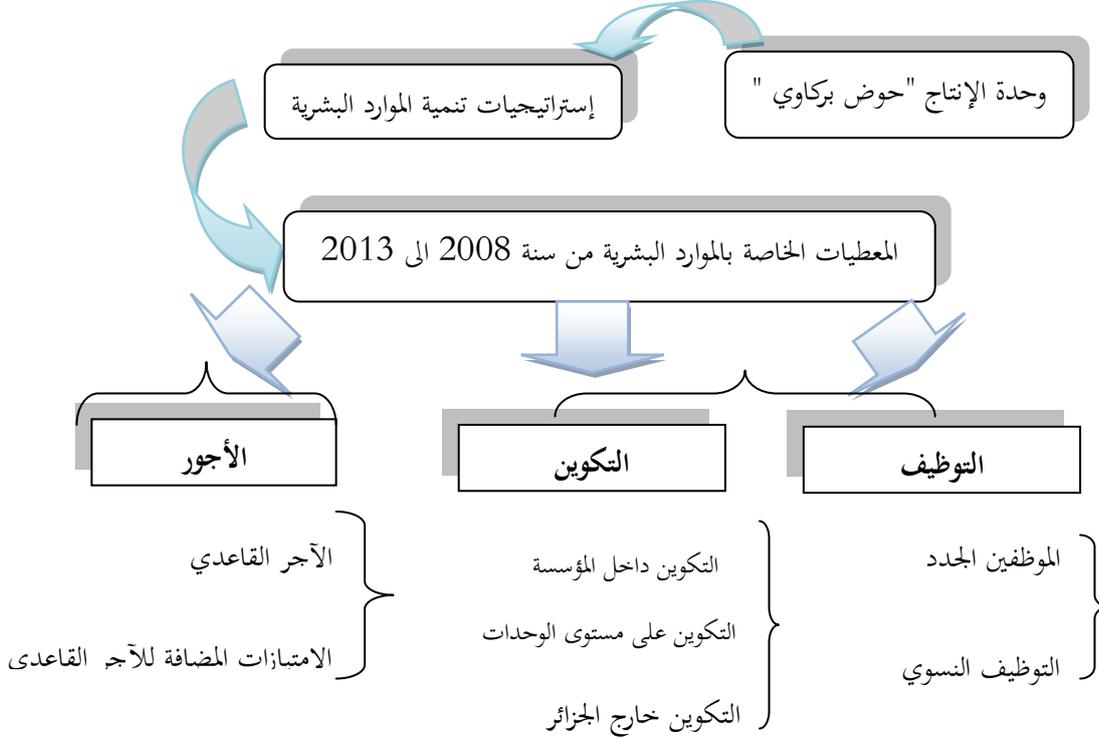
الفرع الثاني : تحديد المتغيرات

تتمثل متغيرات دراستنا في:

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية : وتمثل المتغير المستقل ؛
- المؤسسات البترولية: وتمثل المتغير التابع بالنسبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، أي أن الإستراتيجيات المنتجة تؤثر على المؤسسة البترولية بالإيجاب أو السلب .

الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة

الشكل رقم (1.2) : الهيكل العام للمعطيات المجمعة



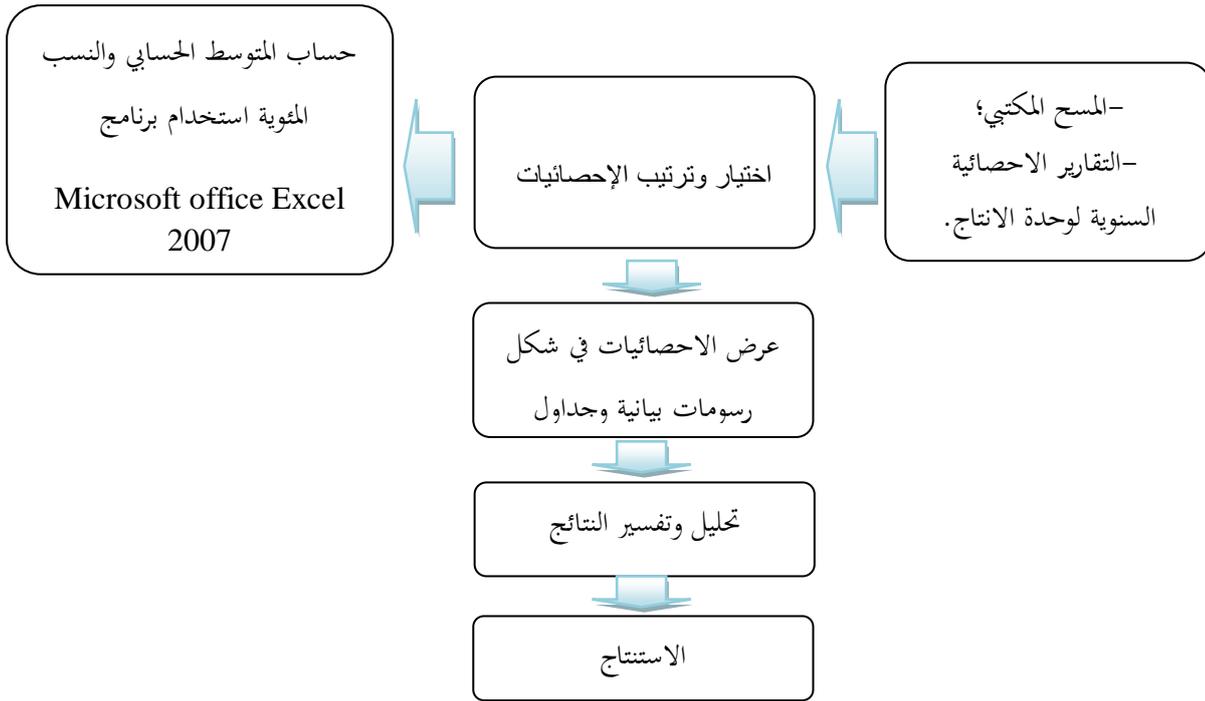
المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات محل الدراسة الميدانية.

من خلال الشكل رقم (1.2) نلاحظ : من أجل الوصول إلى حل إشكالية موضوع الدراسة اعتمدنا تجميع المعطيات الخاصة بعمليات التوظيف والتكوين (خلال الفترة الممتدة من 2008 - 2013) ونظام الاجور المعتمد في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي".

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

لتحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع المعطيات وكيفية معالجتها قمنا بوضع مخطط يساعد على توضيح سلسلة جمع المعطيات المستخدمة في دراستنا والموضح في المخطط التالي:

الشكل رقم (2.2) : سلسلة جمع معطيات الدراسة



المصدر : مليزي منال "الشراكة في قطاع المحروقات وأثرها على أنشطة المنيع في الجزائر دراسة حالة مجمع سوناطراك" مذكرة لاستكمال ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013، ص18.

من خلال الشكل رقم (2.2) نلاحظ أنه من أجل الوصول إلى الهدف المسطر لدراستنا التطبيقية اتبعنا سلسلة من الخطوات، متمثلة فيما يلي:

الخطوة الأولى : جمع المعطيات وهذا عن طرق:

أ . المسح المكتبي : تعبر البيانات الثانوية عن الشق النظري من البحث وقد تم تحصيلها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة.

ب . التقارير الاحصائية السنوية لوحدة الانتاج "حوض بركاوي" : وتم جمعها من قسم الاحصاء وهذه التقارير من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013.

الخطوة الثانية اختيار وترتيب الاحصائيات : بعد الوصول إلى المصادر والجمع الأولي للمعطيات نحاول تنقية وترتيب الاحصائيات التي تخص دراستنا وذلك حسب التسلسل المنطقي والزمني.

الخطوة الثالثة حساب المتوسط والنسبة المئوية : بعد جلب المعطيات الخام قمنا بحساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي لإمكانية تحليل المعطيات.

الخطوة الرابعة عرض الاحصائيات في شكل رسومات بيانية.

الخطوة الخامسة تحليل والتفسير النتائج : والتي تمثل البيانات التي توصلنا اليها في الخطوة السابقة ، وتكون المناقشة أو التحليل والتفسير وفق معلومات الأدبيات النظرية.

الخطوة السادسة الاستنتاج : بعد التحليل والتفسير توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي تمثل إجابة لفرضيات البحث. وإمكانية الربط بين هذه الخطوات استعملنا الاحصاء الوصفي لإتمام هذه الأخير والوصول لاستنتاجات الدراسة.

المبحث الثاني : نتائج ومناقشة الدراسة

بعد القيام بعملية البحث وجمع المعلومات وتلخيصها توصلنا إلى مجموعة من المعطيات ، التي نعرضها في هذا المبحث ومن ثم مناقشتها للوصول إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول : نتائج الدراسة

قمنا بتقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج تخص الجانب الاداري التوظيف ، التكوين) ونتائج تخص الجانب المالي (الاجر القاعدي والامتيازات المضافة اليه) لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" .

الفرع الأول : الجانب الاداري

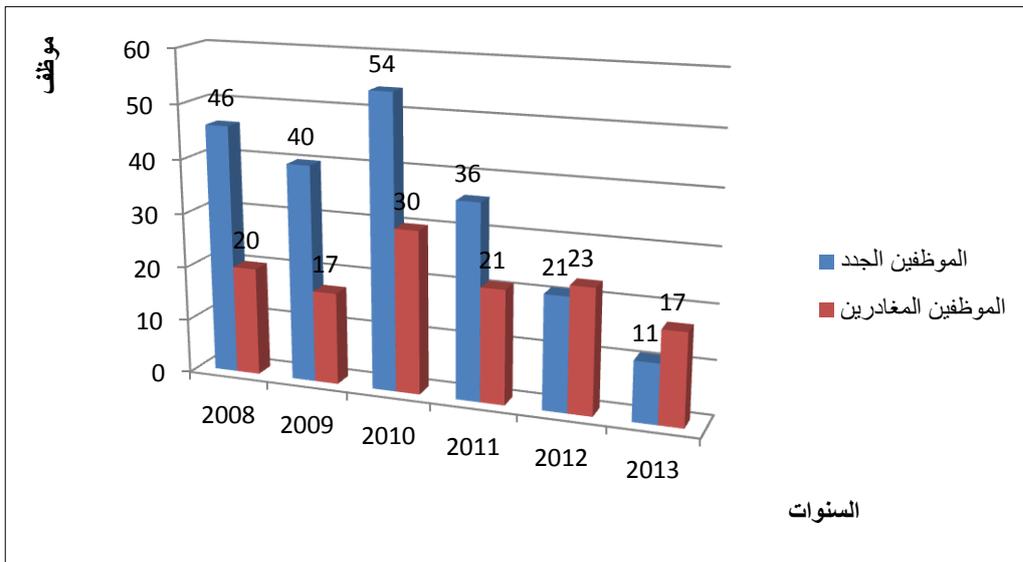
من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى عرض إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التكوين المعتمدة في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي".

اولا : إستراتيجية التوظيف

من أجل تبين إستراتيجية التوظيف التي تعتمدها وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" سنقوم بعرض مايلي :

1 – تحليل المعطيات الخاصة بالموظفين الجدد :

الشكل رقم (3.2) : تطور التوظيف بالمقارنة مع المغادرات خلال الفترة (2008-2013)

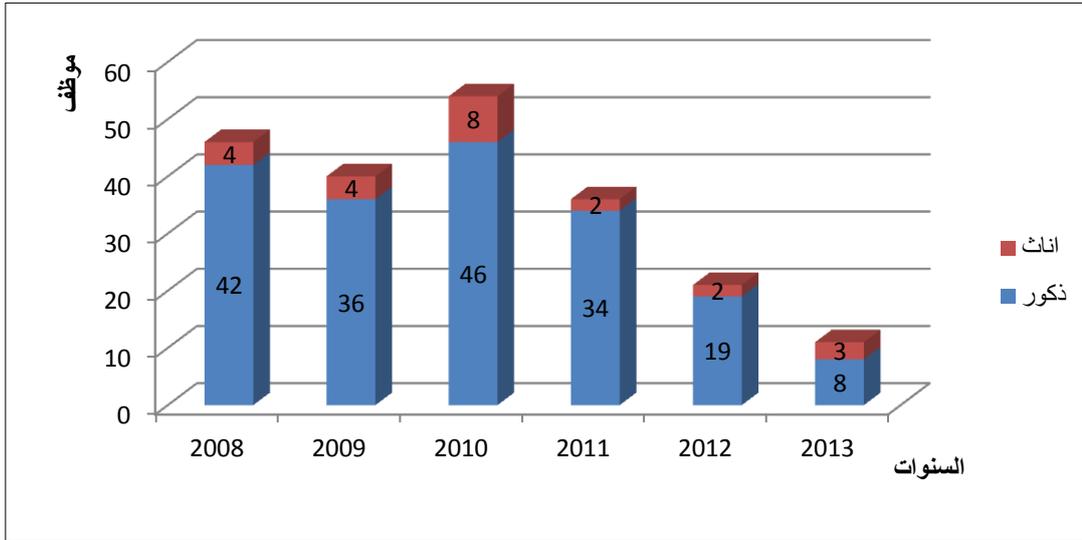


المصدر : التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بالموارد البشرية لوحدة الإنتاج "حوض بركاوي" من 2008 إلى 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (3.2) نلاحظ:

- سنة 2008 الى غاية سنة 2011 تزايد عدد الموظفين الجدد بالمقارنة مع الموظفين المغادرين ؛
- سنة 2010 بلغ عدد الموظفين الجدد أعلى مستوى بـ 45 موظف جديد؛
- سنة 2012- 2013 تزايد عدد الموظفين المغادرين مقارنة بعدد الموظفين الجدد.

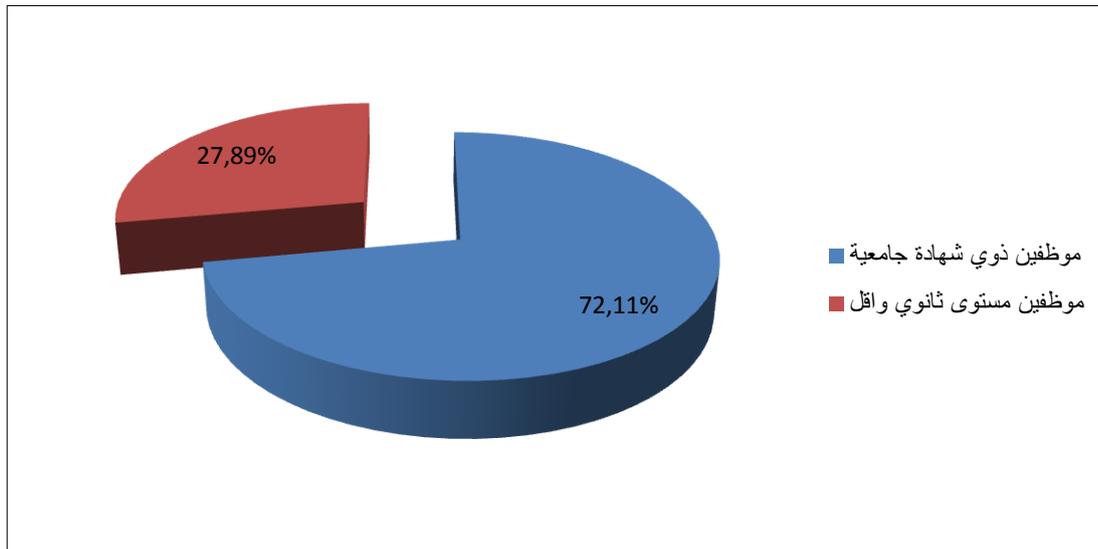
الشكل رقم (4.2) : تطور التوظيف حسب الجنس خلال الفترة (2013-2008)



المصدر: التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بالموارد البشرية لوحدة الإنتاج "حوض بركاوي" من 2008 الى 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (4.2) نلاحظ أنه تم توظيف 23 موظفة بالمقابل 185 موظف خلال سنوات الدراسة .

الشكل رقم (5.2) : المستوى التعليمي للموظفين الجدد خلال الفترة (2013-2008)

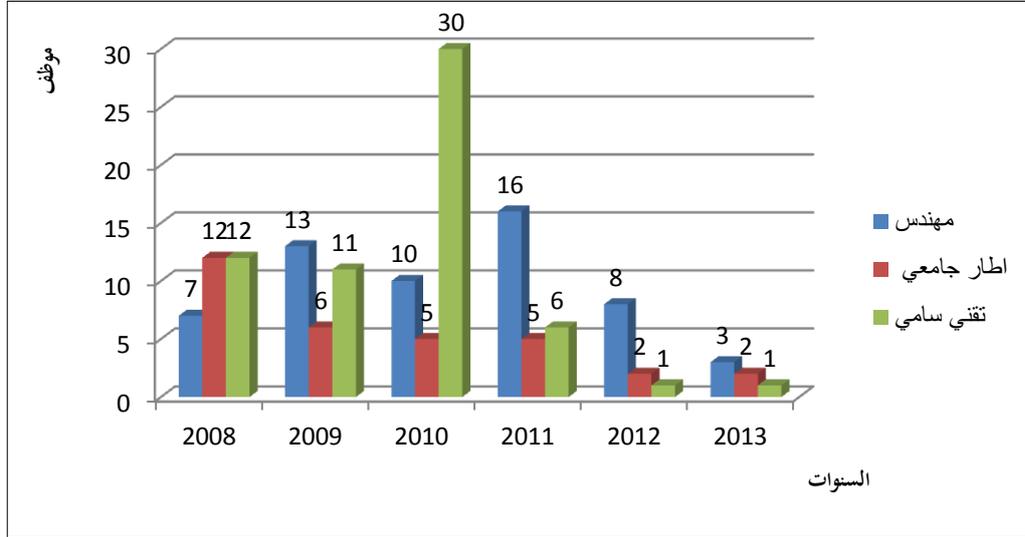


المصدر: التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بالموارد البشرية لوحدة الإنتاج "حوض بركاوي" من 2008 الى 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (5.2) نلاحظ:

- نسبة 72,11% من الموظفين الجدد ذوي شهادة جامعية؛
- نسبة 27,89% من الموظفين ذوي مستوي ثانوي فما اقل.

الشكل رقم (6.2): تطور التوظيف حسب الشهادة خلال الفترة (2008-2013)



المصدر: التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بالموارد البشرية لوحدة الإنتاج "حوض بركاوي من 2008 الى 2013.

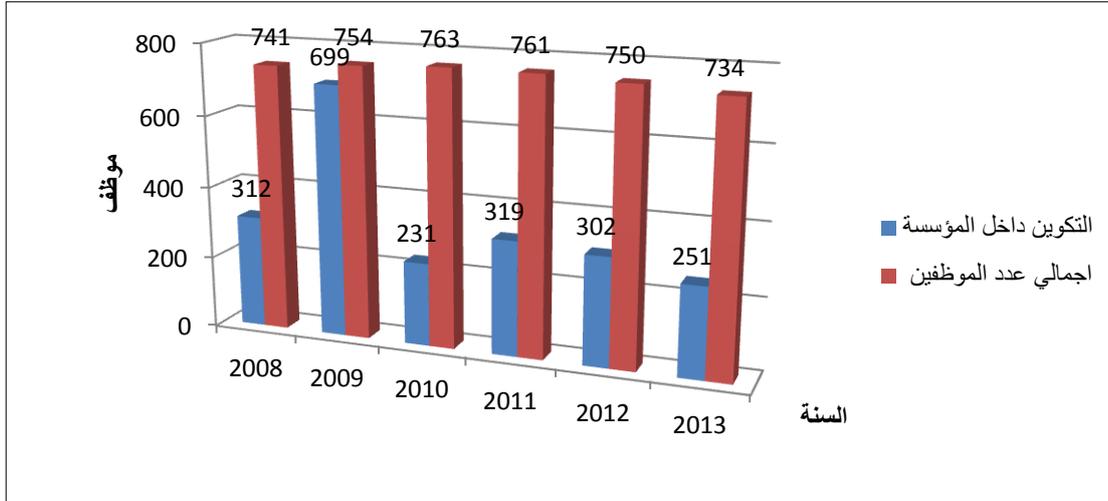
من خلال الشكل البياني رقم (6.2) نلاحظ أن نسب توظيف حاملي الشهادات خلال فترة الدراسة متذبذب بحسب نوع الكفاءة المطلوبة.

ثانيا: إستراتيجية التكوين

تتم وحدة الانتاج "حوض بركاوي" بتكوين جميع العمال في جميع المستويات و التخصصات التي بحاجة لاكتساب معارف فكرية أو مهارات تطبيقية وبهذا الشأن تم تطبيق ثلاثة أنواع من التكوين:

1-تحليل المعطيات الخاصة بالتكوين داخل المؤسسة : هذا النوع يتم داخل المديرية بحضور المديرين الذين يحضرون من الشركات الأجنبية التي تتعامل معها مؤسسة سوناطراك والتي تتحمل مصاريف النقل الإقامة الخاصة بالمدرين خلال فترة التدريب ويجب التنويه إلى أن البرامج التكوينية مست جميع الميدان منها : الأخطار المهنية ، تقنيات التسيير الخاصة بالأمن الصناعي، الاعلام الآلي، اللغات الأجنبية.... الخ .

الشكل رقم (7.2) : تطور عدد الموظفين المتكويين داخل المؤسسة خلال الفترة (2008-2013)

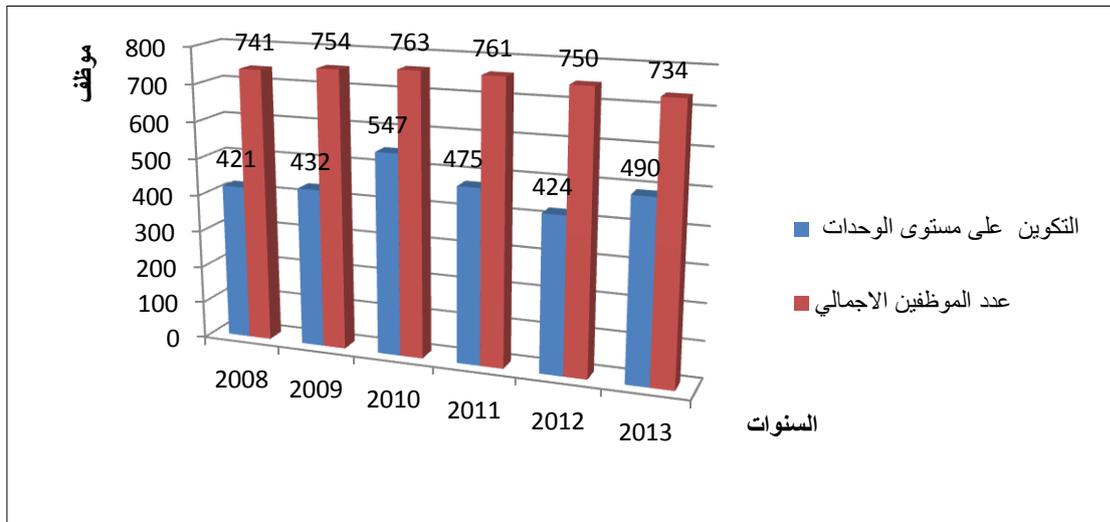


المصدر: التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بتكوين الموظفين لوحدة الإنتاج الحوض بركاوي الخاصة من 2008 إلى 2013.

نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم (7.2) خلال فترة الدراسة سنة 2009 تمثل الأفضل وسنة 2010 الأقل بالنسبة لعدد الموظفين المتكويين على مستوى الوحدة من إجمالي عدد العمال.

2- تحليل المعطيات الخاصة بالتكوين على مستوى الوحدات في الجزائر: يكون في الحالة العامة بالإستعانة بمراكز التدريب التابعة لسوناطراك وتتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة من 6 أشهر إلى 3 سنوات على الأكثر أما في إطار الملتقيات والندوات لا تتجاوز 7 أيام.

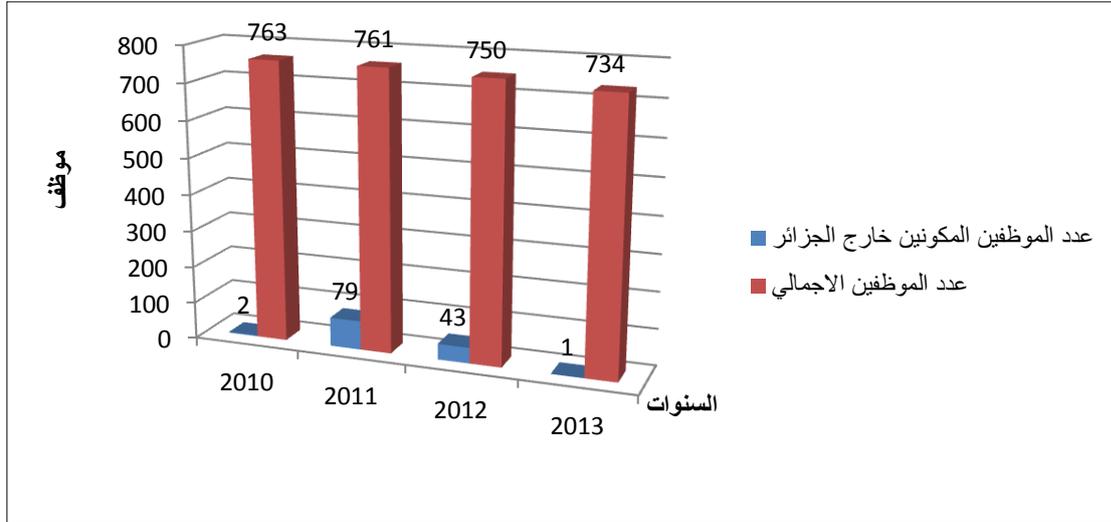
الشكل رقم (8.2) : تطور عدد الموظفين المتكويين على مستوى الوحدات خلال الفترة (2008-2013)



المصدر: التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بتكوين الموظفين لوحدة الإنتاج الحوض بركاوي الخاصة من 2008 إلى 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (8.2) نلاحظ خلال سنوات الدراسة من 2008 الى غاية سنة 2013 عدد الموظفين المكونين على مستوى الوحدات يفوق نصف العدد الاجمالي لموظفي الوحدة .

3- تحليل المعطيات الخاصة بالتكوين خارج الجزائر: تقوم الإدارة بإدراج موظفين للقيام بدورات تدريبية خاصة بالموظفين في مجال الإنتاج من أجل إكتساب تقنيات جديدة وتطوير مهارات الموظفين لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال البترول والغاز. الشكل رقم (9.2) : تطور عدد الموظفين المتكونين خارج الجزائر خلال الفترة (2010-2013)



المصدر: التقارير الإحصائية السنوية الخاصة بتكوين الموظفين لوحدة الإنتاج الحوض بركاوي الخاصة من 2010 الى 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (9.2) نلاحظ أن أكبر عدد من الموظفين المتكونين خارج الجزائر سنة 2011 تليه سنة 2012 بـ 79 موظف و 43 موظف على التوالي، وسنتي 2010, 2013 بموظفين وموظف واحد على التوالي .

الفرع الثاني : الجانب المالي

تعتمد وحدة الإنتاج حوض بركاوي إستراتيجية مالية لتنمية مواردها البشرية وزيادة فعاليته داخل الوحدة عن طريق التقييم الفردي أو الجماعي .

أولا : إستراتيجية الاجور

يعتبر تحديد معدلات الأجور واحدا من أصعب المهام في إدارة الموارد البشرية ليس فقط باعتباره عملية معقدة نسبيا ، وإنما هي بالنسبة للعاملين تعتبر مصدر إشباع حاجاتهم المادية فضلا عن كونها صيغة من صيغ تقدير المؤسسة بجهد الفرد ونظرا لصعوبة ظروف العمل في المجال البترولي فان الأجر يتحدد وفق عدة عوامل نذكرها فيما يلي :

1- الأجر القاعدي والمستويات

يمثل الملحق رقم (01)¹ جدول الأجر القاعدي للعمال اذا نجد انه مقسم الى درجات من الدرجة 1 الى غاية الدرجة 33، وهناك 15 مستوى موافق لكل درجة .

2- الامتيازات المضافة للأجر القاعدي : نجد عدة امتيازات مضافة للأجر القاعدي لتشكّل في الأخير أجر العامل نذكرها فيما يلي :

1-2: امتياز التعويض حسب المنطقة

جدول رقم (1.2) : الأجر اليومي للموظفين حسب درجة صعوبة " المنطقة E "

المنطقة E	المستوى الأكاديمي	
دينار جزائري لليوم		
773.50	10 - 9	I
870.74	12-11	II
967.98	14 - 13	III
1065.22	16 - 15	IV
1158.04	18 - 17	V
1326.00	20 - 19	VI
1493.96	+21	VII

المصدر : من وثائق المؤسسة وحدة الإنتاج "حوض بركاوي".

من خلال الجدول رقم (1.2) نلاحظ أن الأجر اليومي للموظفين يتزايد وفق المستوى الأكاديمي .

2-2: امتياز نظام العمل

الملحق رقم (02)² يمثل جدول الأجر الشهري لكل عامل وفقا نظام العمل المتبع.

2-3: امتياز التعويض عن الضرر

الملحق رقم (03)³ يمثل جدول التعويض عن الضرر بحيث يختلف امتياز التعويض عن الضرر بحسب مستوى الضرر والدرجة المهنية .

¹ الملحق رقم (1)، ص 43.

² الملحق رقم (2)، ص 44.

³ الملحق رقم (3)، ص 45.

4-2 : الامتيازات الخاصة بإقامة الموظفين داخل وخارج الوحدة

جدول رقم (2.2) : المبلغ اليومي المطبق على الأشخاص المقيمين داخل وخارج الوحدة

المنطقة E (الإقامة خارج الوحدة)	المستوى الأكاديمي		المنطقة E (الإقامة داخل الوحدة)	المستوى الأكاديمي	
	دينار جزائري لليوم			دينار جزائري لليوم	
877.78	10 - 9	I	1008.14	10 - 9	I
988.13	12 - 11	II	1134.88	12 - 11	II
1098.48	14 - 13	III	1261.62	14 - 13	III
1208.84	16 - 15	IV	1388.36	16 - 15	IV
1314.17	18 - 17	V	1509.34	18 - 17	V
1504.77	20 - 19	VI	1728.25	20 - 19	VI
1695.38	+21	VII	1947.16	+ 21	VII

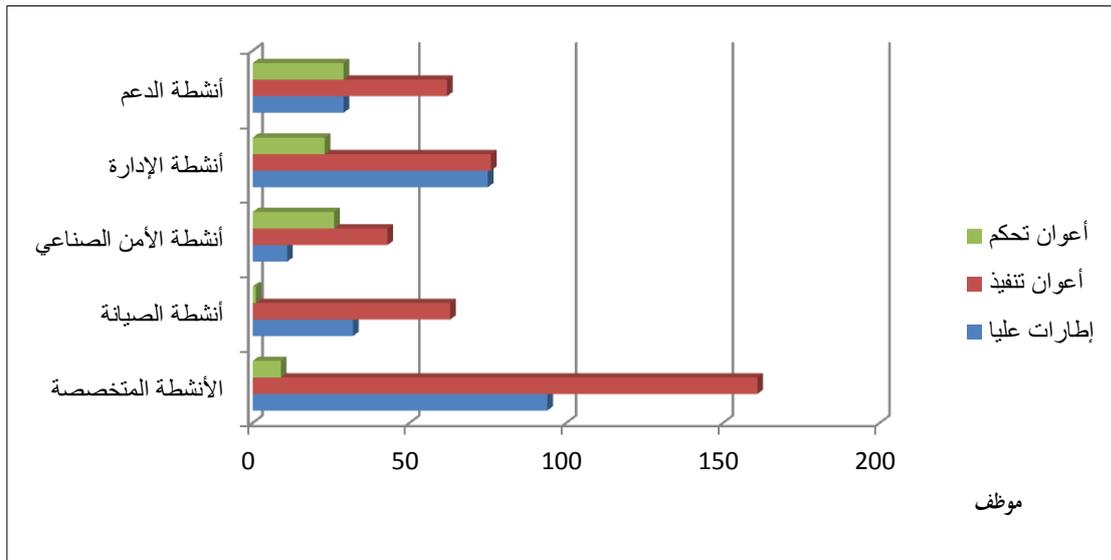
المصدر : من وثائق المؤسسة وحدة الإنتاج "حوض بركاوي".

من خلال الجدول رقم (2.2) نلاحظ أن الموظفين المقيمين داخل الوحدة يتقاضون مبلغ يومي أكبر من الموظفين المقيمين خارج الوحدة (في بيوتهم).

الفرع الثالث : نتائج تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية سنة 2013

أولا: من حيث التوزيع عبر الأنشطة

الشكل رقم (10.2) : توزع الموظفين حسب الفئات الاجتماعية على أنشطة المؤسسة سنة 2013

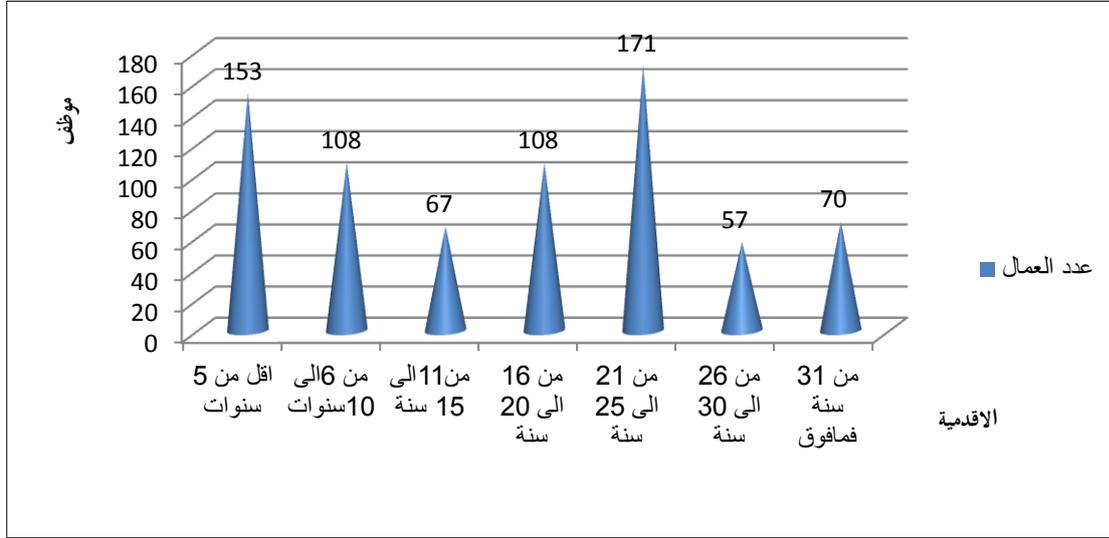


المصدر : التقرير الإحصائي السنوي الخاص بالموارد البشرية لوحدة الإنتاج "حوض بركاوي" سنة 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (9.2) نلاحظ أن أكبر عدد من العمال يتمركزون في الأنشطة المتخصصة مجال نشاط المؤسسة.

ثانيا - من حيث الأقدمية

الشكل رقم (11.2) : وضعية الموظفين حسب الأقدمية سنة 2013



المصدر: التقرير الإحصائي السنوي لوحدة الإنتاج حوض بركاوي سنة 2013.

من خلال الشكل البياني رقم (11.2) نلاحظ أكبر عدد من الموظفين ذوي أقدمية تتجاوز 21 سنة وأقل من 25 سنة ب 171 موظف، تليه 153 موظف ذوي أقدمية أقل أو تساوي 5 سنوات .

المطلب الثاني : المناقشة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة النتائج التي توصلنا إليها فيما سبق من خلال تحليلها وتفسيرها، وربطها بالفرضيات ومقارنتها.

الفرع الأول : تحليل النتائج

في هذا الفرع قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها من الجانب الإداري والجانب المالي :

أولاً: مناقشة الجانب الإداري

الجانب الإداري يشمل إستراتيجية التوظيف والتكوين المعتمدة في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي".

1: إستراتيجية التوظيف

1-1- تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية الموظفين الجدد:

من خلال الشكل رقم (3.2) : المتمثل في تطور التوظيف بالمقارنة مع المغادرات في الفترة الممتدة ما بين 2008-2013 يمكننا القول أنه تم توظيف 208 موظف جديد بالمقابل غادر 128 موظف (75 % تقاعد، 20% تمت ترقيتهم الى مناصب جديدة ، 5% تم تسريحهم) ومن خلال ملاحظتنا للمنحنى البياني يمكن تقسيمه إلى مرحلتين وتسجيل النقاط التالية:

- الفترة ما بين 2008 - 2011 : تميزت هذه الفترة بتناسب طردي بين عدد المغادرين والموظفين الجدد كلما زاد عدد الموظفين المغادرين زاد عدد الموظفين الجدد بحيث بلغ أقصاه سنة 2010 بـ 54 موظف جديد بالمقابل مغادرة 30 موظف، وهذا بسبب:

1. تعويض العمال المغادرين؛

2. فتح مناصب عمل جديدة .

- الفترة ما بين 2011-2013 : تميزت هذه الفترة بزيادة عدد الموظفين المغادرين مقارنة بعدد الموظفين الجدد ، وهذا راجع إلى سياسة تقليل التكاليف.

من خلال الشكل رقم (4.2) : المتمثل في تطور التوظيف حسب الجنس خلال الفترة الزمنية 2008 إلى غاية سنة 2013 لاحظنا أن نسبة توظيف الذكور يفوق (70 %) من نسبة توظيف الإناث (لم تتجاوز 30 %) لكن على الرغم من النسبة الضعيفة لكنها في تزايد مستمر وعن طريق التدقيق في المعطيات نستنتج مايلي:

- حفز انشاء مرصد التشغيل النسوي (فيفري 2002) الذي يقوم على مبدأ تساوى الفرص والمناصب بين المرأة والرجل على زيادة عدد النساء الناشطات في المجال البترولي؛

- طبيعة النشاط البترولي وظروفه الصعبة التي تلائم الرجال ؛

- توجه أغلب المرشحات للتوظيف في مجال الأنشطة الإدارية وبالتالي عدم وجود فرص كبيرة أمام المرشحات بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب موظفين في مجال الأنشطة المتخصصة .

من خلال الشكل رقم (5.2) : المتمثل في التوظيف حسب المستوى التعليمي خلال الفترة 2008-2013 يمكننا القول إجمالاً أنه تم توظيف 72,11 % من ذوي الشهادات و 27,89 % مستوى ثانوي وأقل وعن طريق التمعن والتدقيق خلال هذه الفترة يمكننا قول ما يلي :

- باعتبار النشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج البترول فإن وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" تعتمد بصفة كبيرة على الموظفين ذوي الكفاءات العالية المتخصصة .

- من خلال الشكل رقم (6.2) : المتمثل في التوظيف حسب الشهادة خلال الفترة 2008-2013 سجلنا ما يلي :
- سنة 2008 : تم توظيف نسبة 67,39 % إطار (22,58% مهندس، 38,72% حاصلين على شهادات جامعية ، 38,70 % تقني سامي) و 32,61% مستوى ثانوي وأقل ؛
 - سنة 2009 : تم توظيف نسبة 75 % إطار (43,33% مهندس، 20% حاصلين على شهادات جامعية ، 36,67 % تقني سامي) و 25% مستوى ثانوي وأقل؛
 - سنة 2010 : تم توظيف نسبة 83,33 % إطار (22,23% مهندس، 11,11% حاصلين على شهادات جامعية، 66,66% تقني سامي) و 25% مستوى ثانوي وأقل ؛
 - سنة 2011 : تم توظيف نسبة 75 % إطار (59,25% مهندس، 18,51 % حاصلين على شهادات جامعية ، 22,24% تقني سامي) و 25% مستوى ثانوي وأقل ؛
 - سنة 2012 : تم توظيف نسبة 52,38 % إطار (72,72% مهندس، 18,18 % حاصلين على شهادات جامعية، 9,10% تقني سامي) و 47,61% مستوى ثانوي وأقل ؛
 - سنة 2013 : تم توظيف نسبة 54,54 % إطار (50% مهندس، 33,34 % حاصلين على شهادات جامعية ، 16,66% تقني سامي) و 47,61% مستوى ثانوي وأقل .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج مايلي :

- توظف الوحدة بنسب كبيرة الموظفين الحاصلين على شهادات خاصة المهندسين بسبب طبيعة نشاطها الحساس الذي يعتمد على الأنشطة المتخصصة (إنتاج، استغلال)، أنشطة الصيانة، الأمن الصناعي الأنشطة الإدارية (العلاقات العامة، المالية) والتي تتطلب كفاءة عالية ومتخصصة؛
- خلال السنتين 2012-2013 وظفوا ما يقارب 48 % من ذوي مستوى ثانوي وأقل لنقص الموظفين في أنشطة الدعم .
- وبناء على ما سبق يمكننا القول إجمالاً عن إستراتيجية التوظيف في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي " ما يلي :
- تتم عملية التوظيف وفقاً لاحتياجات الوحدة ؛
- توظف الكفاءات وفقاً لمتطلبات نشاطها.

2- إستراتيجية التكوين

2-1- تحليل المعطيات الخاصة بالتكوين داخل المؤسسة

من خلال الشكل رقم (7.2) : المتمثل في تطور عدد المتكويين داخل المؤسسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2008 إلى غاية 2013، يمكننا القول أن نسبة المتكويين خلال السنوات 2008، 2013، 2012، 2011، 2010، 2009 على التوالي هي 42,10 % ، 92,70 % ، 30,27 % ، 41,91 % ، 40,26 % ، 34,19% حيث نستنتج من خلالها النتائج

التالية¹ :

¹ رئيس قسم التكوين، "إستراتيجية التكوين"، وحدة الإنتاج حوض بركاوي، فيفري 2013. (مقابلة شخصية)

- التكوين داخل الوحدة يخصص الأنشطة المتعلقة بشاغل الوحدة ؛
- نسب التكوين متفاوتة خلال سنوات الدراسة بسبب اعتماد الوحدة سياسة تقليل التكاليف بحسب حجم الميزانية المخصصة لتنمية مواردها البشرية .

2-2- تحليل المعطيات الخاصة بالتكوين على مستوى الوحدات

من خلال الشكل البياني رقم (8.2) : والممثل لتطور عدد الموظفين المتكونين على مستوى الوحدات خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013 ، سجلنا أن نسبة التكوين خلال السنوات الثلاثة الأولى في تزايد مستمر من 56,81%، إلى 57,29% إلى 71,69% ، وخلال سنة 2011 تناقص إلى 62,41% وسنة 2012 بنسبة 56,53% وبنسبة 66,75% سنة 2013 وهذا راجع الى عدة أسباب نذكر منها :

- تعاملت وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" قبل سنة 2010 مع المؤسسات الخاصة و التابعة لسوناطراك من أجل تكوين موظفيها وهذا ما يفسر زيادة عدد الموظفين المستفادين من دورات التكوين؛

- ألغت سوناطراك نهاية سنة 2010 التعامل مع المؤسسات الخاصة للتكوين و فرضت المؤسسات التابعة لها :

1. مركز تطوير المؤسسة (CPE) : يتركز دور هذا المركز على التدريب على التكنولوجيات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، الإعلام الآلي و أنظمة الإعلام و الصحة و السلامة و البيئة.
2. المعهد الجزائري للبتروكيمياويات (IAP) : يقع المعهد الجزائري للبتروكيمياويات (IAP) ببومرداس، و هو يوفر تكوينات عملية ذات مستوى دولي في مجالات الطاقة و المناجم تتعلق بنشاطات المنيع للمحروقات، نقل المحروقات، نشاطات المصب للمحروقات، الاقتصاد البتروكيمياوي، إدارة الأعمال ، الصحة و السلامة و البيئة، هندسة البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال في الشركة.
3. معهد التكوين نفطوغاز (NAFTOGAZ) : يقع مركز التطوير و تطبيق التقنيات البتروكيمياوية و الغازية (نفطوغاز) بحاسي مسعود، و تتمثل مهامه فيما يلي :
 - تكوين التقنيين السامين و أعوان التحكم العملياتي؛
 - إعادة تأهيل و تحسين أداء إطارات الشركة؛
 - المساعدة و الاستشارة و البحث التطبيقي.

2-3- تحليل المعطيات الخاصة بالتكوين خارج الجزائر

من خلال الشكل رقم (9.2) : المتمثل في تطور عدد الموظفين المتكونين خارج الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2010-2013 يمكننا القول ان نسبة التكوين خارج الجزائر بالنسبة لوحدة الانتاج ضعيفة في مجال تنمية مواردها البشرية حيث بلغ نسبة 0,26% سنة 2010 ، وبنسبة 10,38% سنة 2011 ، وبنسبة 5,73% سنة 2012 ، وبنسبة 0,13% سنة 2013 وعن طريق التمعن والتدقيق نستنتج مايلي :

- التكوين خارج الجزائر موجه للمجالات الدقيقة والمرتبطة بالمهنة القاعدية ؛
- إن التقلص في عدد ونسبة التكوين خارج الوطن بالنسبة لوحدة الإنتاج يرجع إلى التوسع الحاصل في عدد ونسبة التكوين في الجزائر.

ويمكننا القول إجمالاً عن إستراتيجية التكوين بالنسبة لوحدة الإنتاج نجد أن :

- التكوين على مستوى الوحدات يحتل المرتبة الأولى، يليه التكوين داخل المؤسسة في المرتبة الثانية والتكوين خارج الجزائر يحتل المرتبة الأخيرة وهذا راجع الى سياسة تقليل التكاليف؛
- تهتم الوحدة بتكوين جميع موظفيها على حد سواء (الأنشطة المتخصصة، أنشطة الصيانة، أنشطة الأمن الصناعي ، الأنشطة الإدارية ، أنشطة الدعم....).

ثانياً: مناقشة الجانب المالي

الجانب المالي يشمل إستراتيجية الأجور والامتيازات المعتمدة من طرف وحدة الإنتاج "حوض بركاوي"¹ :

1- إستراتيجية الأجور

1-1- تحليل المعطيات الخاصة بالأجر القاعدي

- من خلال الملحق رقم (01) : المتمثل في الأجر القاعدي و المستويات وعن طريق التدقيق والتعمق سننتج مايلي :
- يتم تحديد الأجر القاعدي للعامل وفق المستوى الأكاديمي ، والدرجة رقم تسعة تمثل درجة العامل البسيط وإمكانه تطوير مستواه الدراسي أثناء مزاولته نشاطه حتى يبلغ الدرجة 33 وهي آخر درجة أكاديمية ؛
 - يتحدد مستوى العامل بالتقييم المستمر من طرف رؤوسيه من المستوى الأول إلى غاية الخامس عشر وهو آخر مستوى يتحصل عليه العامل .

2- تحليل المعطيات الخاصة بالامتيازات

2-1 امتياز التعويض حسب المنطقة

- من خلال الجدول رقم (1.2) : المتمثل في سلم الاجر اليومي للمنطقة E نستنتج مايلي :
- وفق قانون المحروقات الجزائري تم تقسيم مناطق إنتاج البترول والغاز في الجزائر الى 11 منطقة مرتبة كمايلي A.B.C.D.E.F.G.H.J.K.L وفقا لدرجة صعوبة المنطقة، وبما أن مناطق إنتاج البترول والغاز تقع في الجنوب الجزائري ونظرا لصعوبة الظروف المعيشية ارتقى المشرع أن يضع مبلغ مالي مضاف للأجر كتعويض عن الظروف الصعبة وتحفيز العمال على البقاء، ومن هنا نجد وحدة الإنتاج بركاوي تقع ضمن المجال E ويتم إحساب هذا المبلغ باليوم وفق للدرجة الأكاديمية للعامل .

2-2 امتياز نظام العمل

من خلال الملحق رقم (02) : المتمثل في الأجر الشهري لكل عامل وفقا نظام العمل المتبع بالتدقيق في معطيات الجدول نستنتج مايلي:

- أجر نظام العمل يتحدد وفق عاملين : المستوى الأكاديمي للعامل بالموازاة مع المنصب الشاغل وعدد ساعات العمل فعلى سبيل المثال نظام 2×8، 2 تعني عدد الفرق التي تنشط في المجال، 8 تعني عدد ساعات العمل فكلما زاد عدد ساعات العمل زاد الأجر، وكذلك يحتسب نوع النشاط (الأنشطة المتخصصة في مجال التخصص أو الأنشطة المساندة).

¹ رئيس قسم المحاسبة " الجانب المالي " وحدة الإنتاج حوض بركاوي، فيفري 2013، (مقابلة شخصية).

2-3 امتياز التعويض عن الضرر

من خلال الملحق رقم (03) : المتمثل في التعويض عن الضرر نستنتج ما يلي:

- النشاط البترولي من بين الأنشطة الضارة لصحة عمال قلب المهنة، ولهذا الغرض اجيز إمتياز يخص فئة معينة من العمال لتعويضهم عن الأضرار التي يسببها لهم العمل من تلوث، مناوبات الليلية وقد تم تقسيم تعويضات الضرر بحسب درجتها من 1 % الى غاية 20 % .

2-4 الامتيازات الخاصة بإقامة الموظفين داخل وخارج الوحدة

- من خلال الجدول رقم (2.2) : المتمثل في المبلغ اليومي المطبق على الأشخاص المقيمين داخل وخارج الوحدة نستنتج ما يلي :
- يتقاضى العمال المقيمين داخل الوحدة وخارج الوحدة مبلغ يومي وفقا للمنطقة E، بحيث مبلغ المقيم داخل الوحدة أعلى من الذي يقيم في منزله لأن هذا المبلغ يعتبر تعويض عن البعد؛
- مصاريف النقل بالنسبة للمقيمين خارج الوحدة تحتسب على المؤسسة.
- ومن خلال تحليل المعطيات الخاصة بالإستراتيجية المنتهجة في تحديد أجور العمال نجد أن المؤسسة تسعى إلى :
- استقطاب وجذب الأفراد أصحاب المهارات؛
- تشجيع العمال لاكتساب المهارات والسلوكيات من أجل تحسين مردودية التنظيم.

ثالثا: مناقشة نتائج تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لسنة 2013

وفق آخر معطيات لوحدة الإنتاج "حوض بركاوي" قمنا بتقييم وضعية الموظفين حسب مؤشرين هما كما يلي:

1- من حيث التوزيع عبر الأنشطة

- من خلال الشكل رقم (10.2) : المتمثل في توزيع الموظفين حسب الفئات الاجتماعية على أنشطة المؤسسة لسنة 2013 يمكننا تسجيل النقاط التالية¹:
- نسبة الموظفين الإطارات تمثل 32,83 % ونسبة 55,18 % اعوان تنفيذ , 11,99 % أعوان تحكم وهذا راجع إلى سياسة تقليل التكاليف بحيث أجور الإطارات أعلى بكثير من أجور الأعوان ؛
- تمركز العدد الأكبر من الموظفين في الأنشطة المتخصصة لأنها ضمن نشاط المؤسسة ؛
- وجود عدد معتبر من الموظفين ضمن الأنشطة الإدارية وأنشطة الدعم باعتبارهم وسائل مساندة لعمال قلب المهنة لإتمام النشاط الذي وجدت من أجله المؤسسة.

2- من حيث الأقدمية

- من خلال الشكل رقم (11.2) : المتمثل في وضعية الموظفين حسب الأقدمية سنة 2013 نستنتج ما يلي :
- نسبة 55,31 % من الموظفين ذوي خبرة لا تقل عن 16 سنة وهذا راجع إلى توفير جو ملائم للعمل وتشجيع العمال من خلال الحوافز والأجور؛
- ونسبة 20,84 % من الموظفين خبرتهم أقل أو تساوي 5 سنوات وهذا يندرج ضمن سياسة الشركة الأم في تشجيع الكفاءات الشابة.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية "تقييم وضعية الموظفين من حيث التوزيع عبر الأنشطة وحدة الانتاج حوض بركاوي، مارس 2013، (مقابلة شخصية).

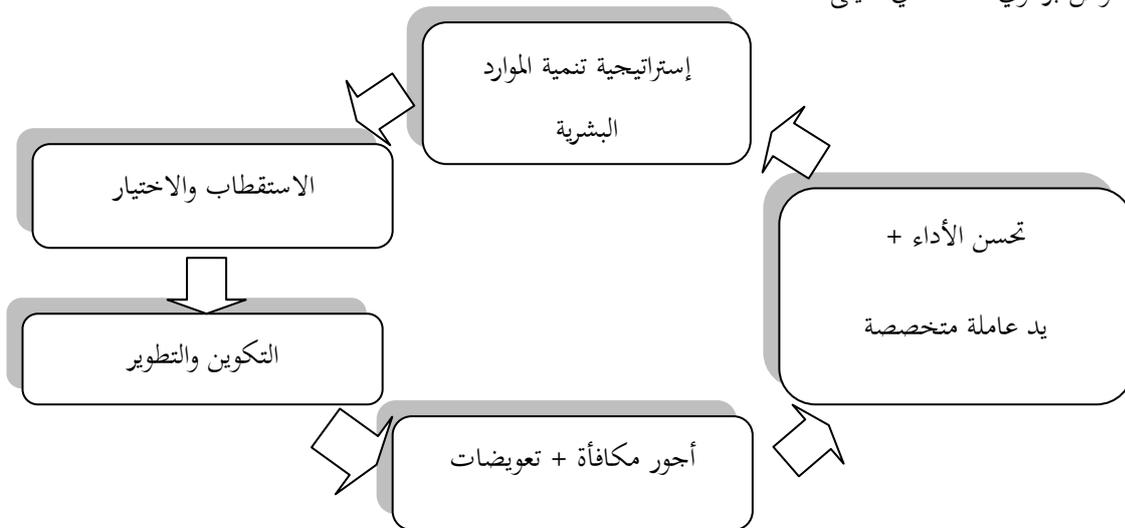
الفرع الثاني : مقارنة النتائج بالفرضيات

عند مقارنة النتائج المتوصل إليها مع الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة اتضح لنا ما يلي:

- وجدنا من خلال الدراسة النظرية أن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تهتم بتوظيف الكفاءات الشابة و التوظيف النسوي من خلال انشاء مرصد التكوين النسوي والتكوين وتحفيز الموظفين عن طريق توفير كل المتطلبات لضرورة للعمل وأجور مغرية وكذا إصدار مدونة سلوك التي تم فيها التذكير بأن مجمع سوناطراك يرتكز على محورين تكميليين لقيمه من أجل تطوره و هما القيم الجوهرية و مبادئ المؤسسة، تتعلق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد و روح المؤسسة و الأخلاقيات المهنية و الثقة و روح الجماعة، البحث عن الجودة، احترام البيئة و كذا مسعى تنمية مستدامة وعليه يمكننا القول ان الفرضية الاولى " إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية هي التوظيف والتكوين والتحفيز عن طريق الأجور " كانت ناقصة لأن بالإضافة إلى هذه الإستراتيجية كان الهدف الأساسي للمؤسسات البترولية المحافظة على الكفاءات من الهجرة ؛
- في ظل إستراتيجيات التكوين المعتمدة من طرف وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" وجدنا أن إستراتيجية التكوين على مستوى الوحدات هي الأكثر نجاعة و استعمالا وهذا راجع إلى المستوى العالى الذي استطاعت فروع سوناطراك الوصول اليه وهذا ما ينفي الفرضية الثانية " تعتبر إستراتيجية التكوين خارج الجزائر أكثر فاعلية بسبب التطور التكنولوجي السريع في مجال المحروقات على مستوى الشركات العالمية " ؛
- من خلال تقييمنا لوضعية وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" وجدنا أن نسبة 50 % من عمالها ذوي خبرة لا تقل عن 16 سنة وبالتالي يمكننا القول أن الفرضية الثالثة صحيحة " إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة كافية للاحتفاظ بالكفاءات " .

الفرع الثالث :الاستنتاجات

إن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية تتحلى من خلال عدة إستراتيجيات تعتمد على المؤسسة وفقا لمتطلباتها من أجل رفع وتحسين اداء عمالها ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المنتهجة في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" متمثلة في مايلي:



من خلال الشكل و الجزء السابق استطعنا بواسطة النتائج المحققة الوصول إلى إجابات لفرضيات الدراسة ذلك بإجراء المقارنة بينهما حيث استطعنا التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة الميدانية :

- تتم عملية التوظيف وفقا لمتطلبات الوحدة واعتماد الكفاءات العالية بسبب نشاط الوحدة؛
- تعتمد الوحدة سياسة الاحتفاظ بمواردها البشرية لاكتسابهم الخبرة ؛
- تكوين جميع العمال في جميع التخصصات ؛
- إستراتيجية الاجور والمكافأة تعتمد على أسلوب التقييم الفردي والجماعي لكل شخص حسب النشاط القائم به .

خلاصة الفصل

لقد قمنا في بداية هذا الفصل بعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ومن ثم قمنا بعرض نتائج تحليل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية و قدمنا تقييم عن وضعية الموارد البشرية في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" ، من خلال عرض مجموعة من الاحصائية الممثلة لمؤشراتنا الادارية والمالية ومناقشتها، وفي الأخير استخلصنا أن هذه الإستراتيجيات تسمح برفع كفاءة العمال وتوفير الاستقرار في بيئة العمل .

الغائمة

يهدف نشاط تنمية الموارد البشرية إلى زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أحرري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن ، وبسبب مايشهده العالم من تطورات تكنولوجية وتقنيات متطورة مست جميع القطاعات خاصة القطاع البترولي على وجه الخصوص إذا نجد أن التقنيات المتطورة تستوجب يد عاملة مؤهلة لتسهل عملية التعامل مع أنشطة الصناعة البترولية التي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والصعوبة ، ففي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه الإحاطة بإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية وحاولنا معرفة مدى تطبيق هذه الإستراتيجية على مستوى احدى المؤسسات البترولية.

حيث قمنا بدراسة تحت عنوان " : إستراتيجية تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البترولية مع دراسة ميدانية لوحدة الانتاج حوض بركاوي" والتي احتوت على جانبين نظري وتطبيقي من أجل الإحاطة بالإشكالية البحث والتساؤلات المرفقة لها.

ففي الشق النظري حاولنا الإلمام بإشكالية البحث بتناولنا مبحثين ، المبحث الأول تضمن مفاهيم عامة حول الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المنتهجة من طرف المؤسسات البترولية . أما المبحث الثاني تناولنا أهم الدراسات السابقة التي قامت عليها دراستنا.

أما الجزء التطبيقي حاولنا إحاطته بمبحثين ، ركزنا في المبحث الأول على طريقة إنجاز الدراسة وأدوات المستخدمة لإنجازها والمبحث الثاني عرضنا نتائج دراستنا ومناقشتها ، والمتمحورة في نتائج تطبيق هذه الإستراتيجيات في وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" التابعة لسوناطراك خلال الفترة الممتدة من 2008 الى غاية 2013.

نتائج الدراسة

- تسعى وحدة الإنتاج "حوض بركاوي" من خلال تطبيق سياسة التوظيف إلى توظيف الكفاءات الشابة ولكن بنسب متوسطة؛
- اعتماد سياسة التكوين من اجل تطوير مهارات موظفيها خاصة عن طريق التكوين على مستوى الوحدات التابعة للشركة الأم سوناطراك؛
- اعتماد أسلوب التقييم الفردي والجماعي لموظفيها من أجل رفع الكفاءة ؛
- توفير امتيازات خاصة بالناشطين في القطاع من أجل الحفاظ على مواردها البشرية.

توصلت الدراسات السابقة المدروسة إلى مجموعة من الاستنتاجات توافقت مع دراستنا في بعض العناصر واختلفت في البعض الآخر فمثلا دراسة حسين يراقي تعارضت مع دراستنا في أن مؤسسة سوناطراك تعاني من مغادرة عديد من الإطارات نحو الشركات الأجنبية في حين نجد أن وحدة الإنتاج التابعة لسوناطراك تتميز بنسبة 50% من الموظفين ذوي أقدمية تتجاوز 16 سنة بالمقابل تتوافق مع دراستنا من حيث الاعتماد على الموظفين ذوي الكفاءات العالية، كما توافقت دراستنا أيضا مع دراسة بن قايد فاطمة الزهراء في أن لتكوين واختيار الموظفين دور كبير في تحسين الأداء سواء بالنسبة للمؤسسات الصناعية أو البترولية .

إن مقارنة نتائج الدراسة مع فرضياتها ومع ما تم استخلاصه من الدراسات السابقة تؤكد لنا أن تطبيق إستراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية يتم وفق متطلبات المؤسسة وأن تنمية المورد البشري يعتبر تكلفة وليس استثمار.

توصيات الدراسة :

من النتائج السابقة نقدم التوصيات، والتي نرى أنها أساسية:

- إن مؤسسات البترولية وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة وأن تجعل وظيفة تنمية مواردها البشرية تحتل مكانة إستراتيجية؛
- على المؤسسات البترولية أن تولي أهمية كبرى لعمليات التكوين خارج الجزائر بسبب التفاوت التكنولوجي والعلمي؛
- إعطاء فرص أكبر للفئات الشابة في التوظيف ؛
- إن دراسة أهداف تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تعبر على جانب كبير من الأهمية ، ويجب أن يقتزن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمؤسسة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تسند إلى التدريب وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل؛
- يجب على مؤسسة العمل على إكساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات والقيم والسلوكيات ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار خاصة تلك التي توافق طموحاتهم مع احتياجات المؤسسة وهذا لمواجهة المنافسة الشديدة؛
- يجب على مؤسسة سوناطراك أن تجعل إستراتيجية تنمية مواردها البشرية منسجمة وأكثر واقعية، والتعرف على الفرص والتحديات التي تؤثر على المؤسسة.

أفاق الدراسة :

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، بحيث يمكن أن تكون منطلق لدراسات أخرى :

- تقييم الأداء و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات البترولية الخدمانية والشركات البترولية الأجنبية في الجزائر ؛
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية في مرحلة المصبب التكرير والتسويق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

I- الكتب:

1. فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، 2006.
2. عادل غربي، "إدارة الأداء التنظيمي المتميز"، دار النهضة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
3. عمر وصفي العقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005.
4. علي غربي، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
5. نزار كاظم الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل، عمان، 2004.

II- الرسائل الجامعية :

1. بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية"، مذكرة ماجستير منشورة، أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
2. حسين يريقي، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
3. مليزي منال، "الشراكة في قطاع المحروقات وأثرها على أنشطة المنبع في الجزائر دراسة حالة مجمع سوناطراك"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.

III. المداخلات والمقالات :

1. محمد سنوري، "أنظمة تقييم الأداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة الاغواط، 2013؛
2. مقدم وهيبية، "مداخلة بعنوان سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة حالة ثلاثة شركات عربية"، جامعة الشلف، 2011.

IV. التقارير :

1. التقرير الإحصائي السنوي الخاص بالموارد البشرية، وحدة الإنتاج حوض بركاوي، من 2008 الى 2013؛
2. التقرير الإحصائي السنوي الخاص بالتكوين، وحدة الإنتاج حوض بركاوي، من 2008 الى 2013؛
3. Plan 2006 ressources humaines, **la revue ressources humaines** –Group com RH, PMTE 2006 – 2010 et Plan 2006 ressources humaines, la revue ressources humaines –Sonatrach, n° 8, 2005.
4. K. Dahlab, A. Hassani, **Emploi feminine**, la revue ressources humains, Sonatrach, n° 9, Janvier 2004.

IV. الوثائق:

1. وثائق داخلية ، قسم الإحصاء وحدة الإنتاج حوض بركاوي ، 2014.
2. وثائق داخلية ، قسم المحاسبة وحدة الإنتاج حوض بركاوي ، 2014 .

باللغة الأجنبية

I . الكتب :

1. Irénefoghievini, "**Organisation et Gestion de L'entreprise**", Aegne Paris, 4^{édition}, 1998.

II . البحوث الجامعية :

1. Study Masaki Asano and Kazuki Ohara, "**Human Resource development**", Focusingon HR ROI Nomura Research Institue 2002.

الملاحق

الملحق رقم (01): الأجر القاعدي والمستويات

GRILLE DES SALAIRES DE BASE & DES ECHELONS

Effet à partir Octobre 2006

Echelle	Salaire de Base	Grille des Echelons														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	10113	304	646	969	1332	1676	2062	2429	2855	3248	3664	4078	4490	4928	5369	5833
2	10717	321	685	1026	1412	1776	2206	2594	3008	3420	3830	4266	4705	5167	5633	6124
3	11361	341	725	1087	1516	1902	2315	2725	3134	3569	4007	4468	4931	5420	5906	6425
4	12046	361	788	1173	1585	1994	2402	2834	3271	3731	4192	4679	5164	5681	6196	6744
5	12792	384	794	1202	1608	2039	2475	2933	3392	3878	4363	4877	5390	5936	6482	7059
6	13547	406	811	1242	1608	2133	2591	3075	3557	4071	4582	5127	5672	6247	6823	7434
7	14321	428	862	1318	1775	2258	2739	3251	3761	4304	4847	5421	5995	6605	7217	7863
8	15145	454	910	1392	1873	2383	2881	3433	3975	4549	5120	5729	6339	6983	7625	8307
9	16017	481	959	1469	1977	2516	3056	3629	4200	4806	5414	6057	6688	7380	8062	8784
10	16938	508	1015	1553	2093	2664	3234	3838	4445	5087	5726	6406	7087	7807	8531	9295
11	17915	537	1075	1645	2214	2818	3424	4063	4701	5380	6059	6778	7501	8263	9025	9832
12	18952	569	1136	1738	2343	2982	3618	4296	4974	5691	6412	7173	7932	8739	9544	10398
13	20050	602	1206	1842	2477	3154	3830	4546	5267	6025	6784	7589	8391	9245	10100	11005
14	21218	637	1271	1945	2621	3336	4054	4813	5560	6373	7174	8025	8879	9782	10683	11641
15	22449	674	1348	2062	2778	3536	4291	5053	5894	6743	7596	8498	9397	10353	11310	12324
16	23759	713	1429	2184	2938	3739	4538	5398	6238	7138	8036	8990	9946	10959	11967	13025
17	25151	754	1508	2307	3104	3952	4802	5700	6598	7550	8506	9515	10521	11580	12664	13780
18	26620	799	1596	2441	3289	4187	5083	6035	6988	7996	9001	10058	11140	12255	13406	14589
19	28177	846	1693	2589	3484	4433	5385	6333	7397	8451	9533	10646	11794	12976	14192	15444
20	29831	895	1789	2737	3689	4694	5696	6749	7831	8942	10090	11289	12484	13735	15024	16348
21	31582	947	1896	2902	3903	4964	6035	7145	8281	9469	10682	11932	13220	14542	15906	17310
22	33442	1003	2003	3055	4132	5241	6386	7564	8776	10023	11311	12630	13992	15396	16839	18348
23	35407	1049	2127	3234	4377	5554	6764	8011	9296	10615	11976	13378	14820	16326	17832	19430
24	37495	1106	2249	3425	4633	5878	7162	8480	9843	11240	12680	14185	15691	17286	18881	20572
25	39707	1174	2382	3626	4910	6225	7583	8983	10421	11928	13429	14922	16516	18306	19995	21787
26 A	40861	1208	2450	3734	5048	6407	7805	9243	10746	12249	13843	15436	17125	18814	20604	22393
26 B	42059	1242	2525	3839	5197	6595	8031	9535	11036	12630	14222	15910	17598	19388	21178	23074
27 A	43274	1282	2595	3952	5350	6796	8289	9839	11391	12973	14660	16348	18137	19925	21821	23718
27 B	44537	1314	2670	4066	5502	7004	8504	10096	11687	13374	15061	16849	18637	20532	22428	24436
28 A	45832	1355	2751	4188	5689	7188	8779	10369	12055	13741	15528	17316	19210	21105	23112	25121
28 B	47168	1434	2831	4330	5831	7420	9010	10695	12381	14167	15954	17847	19742	21748	23756	25883
29 A	48545	1499	2934	4432	6023	7612	9242	10981	12767	14553	16446	18338	20345	22351	24478	26695
29 B	49961	1543	2997	4586	6174	7858	9542	11328	13113	15005	16898	18893	20909	23036	25161	27415
30 A	51442	1587	3087	4723	6359	8093	9827	11665	13503	15451	17400	19465	21530	23719	25908	28229
30 B	52921	1634	3176	4857	6540	8324	10168	12000	13980	15894	17899	20024	22149	24400	26652	29039
31 A	54489	1682	3269	5001	6735	8571	10408	12354	14302	16365	18429	20616	22804	25123	27441	29899
31 B	56057	1782	3364	5146	6929	8878	10707	12711	14713	16837	18960	21210	23461	25846	28232	30761
32	58383	1782	3364	5146	6929	8878	10707	12711	14713	16837	18960	21210	23461	25846	28232	30761
33	62938	1887	3774	5775	7774	9895	12016	14263	16512	18893	21276	23902	26328	29005	31881	34519

AADIRIA

الملحق رقم (02) : الأجر الشهري للعمال وفق نظام العمل

BAREME DE L'INDEMNITE DE TRAVAIL POSTE
MONTANT MENSUEL APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010

PALIER ECELLE		SYSTEME DE TRAVAIL						
		2X8 APC	2X8 SPC	3X8 APC	3X8 SPC	2X12 APC	2X12 SPC	2X12 SPC 4/4
I 09-10	A	1108.49	2216.96	3325.46	5542.44	5542.44	6373.80	7205.17
	B	1274.76	2549.52	3824.28	6373.80	6373.80	7329.88	8285.95
	C	1330.19	2660.37	3890.56	6650.93	6650.93	7648.57	8646.20
	D	1385.61	2771.22	4156.83	6928.05	6928.05	7967.26	9006.45
II 11-12	A	1233.64	2467.28	3700.92	6168.20	6168.20	7093.43	8018.66
	B	1418.69	2837.37	4256.06	7193.43	7193.43	8157.44	9221.46
	C	1480.37	2960.74	4441.10	7401.84	7401.84	8512.11	9622.39
	D	1542.05	3084.10	4626.15	7710.25	7710.25	8866.79	10023.32
III 13-14	A	1358.79	2717.58	4076.37	6793.96	6793.96	7813.05	8832.14
	B	1562.61	3125.22	4687.83	7813.05	7813.05	8985.01	10156.97
	C	1630.55	3261.10	4891.56	8152.75	8152.75	9375.66	10598.57
	D	1698.49	3396.98	5095.47	8492.45	8492.45	9766.31	11040.18
IV 15-16	A	1394.55	2789.10	4183.65	6972.75	6972.75	8018.66	9064.57
	B	1603.73	3207.46	4811.19	8018.66	8018.66	9221.46	10424.26
	C	1673.46	3346.92	5020.38	8367.30	8367.30	9622.39	10877.48
	D	1743.19	3486.37	5229.56	8715.93	8715.93	10023.32	11330.71
V 17-18	A	1519.70	3039.40	4559.10	7598.51	7598.51	8738.28	9878.06
	B	1747.66	3495.31	5242.97	8738.28	8738.28	10049.02	11359.77
	C	1823.64	3647.28	5470.92	9118.21	9118.21	10485.94	11853.67
	D	1899.63	3799.25	5698.88	9498.13	9498.13	10922.85	12347.57
VI 19-20	A	1662.73	3325.46	4988.20	8313.66	8313.66	9560.71	10807.76
	B	1912.14	3824.28	5736.42	9560.71	9560.71	10994.81	12428.92
	C	1995.28	3990.56	5985.83	9976.39	9976.39	11472.85	12969.31
	D	2078.41	4156.83	6235.24	10392.07	10392.07	11950.88	13509.70
VII 21 / PLUS	A	1948.79	3897.59	5846.38	9743.97	9743.97	11205.56	12667.15
	B	2241.11	4482.22	6723.34	112305.56	112305.56	12886.39	14567.23
	C	2338.55	4677.10	7015.66	11692.76	11692.76	13446.67	15200.59
	D	2435.99	4871.98	7301.76	12179.96	12179.96	14006.95	15833.94

الملحق رقم (03) : التعويض عن الضرر

BAREME DE L'INDEMNITE DE NUISANCE
MONTANT MENSUEL APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2010

PALIER	code coefficient de nuisance																									
	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	P	R	S	T	W	X	Y	Z						
I	110,19	220,38	330,57	440,77	550,96	661,15	771,34	881,53	991,72	1101,91	1212,11	1322,30	1432,49	1542,68	1652,87	1763,06	1873,25	1983,45	2093,64	2203,83						
II	124,35	248,7	373,04	497,39	621,74	746,09	870,44	994,78	1119,13	1243,48	1367,83	1492,18	1616,52	1740,87	1865,22	1989,57	2113,92	2238,26	2362,61	2486,96						
III	140,44	280,88	421,32	561,76	702,20	842,64	983,08	1123,52	1263,96	1404,40	1544,84	1685,28	1825,72	1966,16	2106,60	2247,04	2387,48	2527,92	2668,36	2808,80						
IV	145,58	291,16	436,73	582,31	727,89	873,47	1019,05	1164,63	1310,20	1455,78	1601,36	1746,94	1892,52	2038,09	2183,67	2329,25	2474,83	2620,41	2765,98	2911,56						
V	159,88	319,75	479,63	639,50	799,38	959,26	1119,13	1279,01	1438,88	1598,76	1758,64	1918,51	2078,39	2238,26	2398,14	2558,02	2717,89	2877,77	3037,64	3197,52						
VI	175,55	351,1	526,65	702,20	877,75	1053,30	1228,85	1404,40	1579,95	1755,50	1931,05	2106,60	2282,15	2457,70	2633,25	2808,80	2984,35	3159,90	3335,45	3511,00						
VII	220,38	440,77	661,15	881,53	1101,91	1322,30	1542,68	1763,06	1983,45	2203,83	2424,21	2644,59	2864,98	3085,36	3305,74	3526,13	3746,51	3966,89	4187,28	4407,66						

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الدراسة النظرية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
03	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية ، تنمية الموارد البشرية
02	الفرع الاول: مفاهيم حول الاستراتيجية
05	الفرع الثاني: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
07	المطلب الثاني : إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية
07	الفرع الاول :التوظيف
08	الفرع الثاني :التوظيف النسوي
08	الفرع الثالث:التكوين
10	الفرع الرابع: حل مشكلة الهجرة الاطارات
10	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
10	المطلب الاول :الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية

12	المطلب الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية.....
13	خلاصة
14	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
15	تمهيد.....
17	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة.....
17	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
17	الفرع الاول:اختيار مجتمع الدراسة والعينة
17	الفرع الثاني:تحديد المتغيرات.....
18	الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة.....
18	المطلب الثاني :أدوات الدراسة.....
20	المبحث الثاني :نتائج و مناقشة الدراسة.....
20	المطلب الاول :نتائج الدراسة
20	الفرع الأول: الجانب الإداري.....
20	أولا : إستراتيجية التوظيف.....
22	ثانيا: إستراتيجية التكوين.....
24	الفرع الثاني :الجانب المالي.....
24	أولا : إستراتيجية الاجور.....
26	الفرع الثالث :نتائج تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لسنة 2013.....

26.....	أولاً: من حيث التوزيع عبر الأنشطة
27.....	ثانياً : من حيث الأقدمية
25.....	المطلب الثاني :المناقشة.....
27.....	الفرع الأول :تحليل النتائج.....
27.....	أولاً : مناقشة الجانب الإداري.....
31.....	ثانياً : مناقشة الجانب المالي
32.....	ثالثاً :مناقشة نتائج تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لسنة 2013.....
32.....	الفرع الثاني: مقارنة النتائج بالفرضيات.....
33.....	الفرع الثالث : الاستنتاجات.....
35	خلاصة
36.....	الخاتمة
39.....	المراجع
42.....	الملاحق
46.....	الفهرس.....