



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الإجتماعية
Faculté des sciences sociales
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
(دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز SPE-وهران-)

تحت إشراف:
أ. زمور زين الدين

من إعداد:
- سكلال زينب
- لورميل فاطمة الزهراء

رئيسا	أ/مرضى مصطفى
مشرفا مقرررا	أ/زمور زين الدين
مناقشة	أ/القرع إيمان

السنة الجامعية:
2021 - 2020

شكر وعرافان



بسم الله المستعان الصلاة والسلام على خير الأنام
الشكر أولاً لله تعالى ونحمده على توفيقى أنا
وزميلتي لإنجاز هذا العمل المتواضع وتطبيقا
لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله"

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرافان إلى الأستاذ
المشرف "زمور زين الدين" شفاه الله الذي وجهنا
من أجل القيام بهذا العمل والشكر الخاص إلى
الأستاذ الكريم الذي قدم لنا يد العون "مولاي مراد
الحاج" أطال الله عمره.

كما أتقدم بالشكر لعمال المؤسسة التي قدمت لنا
المعلومات الكافية من أجل هذه الدراسة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي رحمه الله
وأسكنه فسيح جناته. وإلى أمي حفظها الله وإلى أخواتي
وأخوات وإلى جدتي شفاها الله وأطال في عمرها وإلى
صديقة الطفولة نوال حفظها الله وكل من أرشدني إلى
طريق النجاح.

الطالبة سكلال زينب

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما
ربياني صغيرا"

سورة الإسراء الآية 24

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وإلى
إخوتي وإلى زوجي وابني حفظهما الله ورعاهما وإلى
صديقتي المفضلة سهام وإلى صديقتي وزميلتي في المذكرة
وإلى كل من رفعوا رايات العلم والتعليم أساتذتي الأفاضل.
الطالبة: لورميل فاطمة الزهراء أسماء

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التخطيط الإستراتيجي وخطة الموارد البشرية	20
2	فروع المؤسسة بعد إعادة الهيكله سنة 1986	59

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	24
2	دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	42

فهرس المحتويات

- شكر وعرفان

- إهداء

- قائمة الجداول

- قائمة الأشكال

- مقدمة 1

1- الجانب النظري

- الفصل التمهيدي: الجانب المنهجي للدراسة

1. الإشكالية 5

2. فرضيات 5

3. مفاهيم أساسية..... 5

4. أسباب اختيار الموضوع..... 6

5. أهمية وأهداف الدراسة..... 8

6. منهج الدراسة 9

- خلاصة..... 12

- الفصل الثاني: الموارد البشرية

- تمهيد..... 14

1. تعريفات..... 15

2. أهمية وأهداف الموارد البشرية..... 18

3. العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها..... 21

4. نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية..... 23

5. أقسام إدارة الموارد البشرية وتسييرها..... 30

6. أدوار إدارة الموارد البشرية..... 32

- خاتمة الفصل..... 35

- الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالإنتاجية

- تمهيد..... 37

1. تعريف نظم إدارة الموارد البشرية..... 38

2. مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية..... 39

3.	إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.....	41
4.	تحليل سوسيولوجي للموارد البشرية.....	43
5.	التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية.....	48
6.	أثر وظيفة الموارد البشرية وخصائصها.....	50
-	خاتمة الفصل.....	52

2- الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية

- الفصل الثالث: دراسة ميدانية

-	تمهيد.....	55
1.	تعريف شركة "سونلغاز" وهران.....	56
2.	أدوات والوسائل المستعملة للدراسة الميدانية.....	63
3.	تحليل وتفسير النتائج.....	65
-	خلاصة الفصل.....	88
-	خاتمة العامة.....	89
-	قائمة المراجع.....	91
-	الملاحق.....	93

- مقدمة:

- عرف العالم المعاصر تطورا سريعا عند ظهور التكنولوجيا في جميع المجالات خاصة في المؤسسات الاقتصادية وبالتحديد إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لعدد من التطورات التي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إبراز حاجة وجود إدارة الموارد البشرية التي ترعى شؤون مختلف المؤسسات والمنظمات والمنشآت.
- تعد الموارد البشرية المكون الأساسي للمؤسسة وهي رأس مالها الحقيقي وإن نجاحها أو فشلها يعد على مدى الكفاءة التي تتمتع بها تلك الموارد.
- وتتعامل الإدارة مع التكوين والتنظيم داخل المنظمة وتتكفل بعناصر ذات كفاءة عالية في التنفيذ والتخطيط لقيام بأعمال جديدة، قصد زيادة فعالية العمل الإداري في المؤسسة لأن العنصر البشري هو عامل أساسي وهو المفكر والمبدع والمطور وهو المورد المحوري الذي يساعد في التسيير وتنمية المؤسسة بطريقة صحيحة وسليمة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك.
- الموارد البشرية من أهم العوامل المساعدة في تفعيل التنمية المحلية من خلال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، التي هي عملية شبه مستمرة تهدف إلى التبادل ونقل الخبرات واكتساب المعلومات وبناء القدرات واستخدام التكنولوجيا، إذ لا يمكن الوصول إلى التنمية المحلية دون التعاون مع القطاعات الفعالة في المجتمع المحلي والذي يساهم في دعم مكونات التنمية المحلية، وتزويدها بالوسائل الأولية للمحافظة على إدارة الموارد البشرية تحديدا دورها في المؤسسات الاقتصادية.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي: الجانب المنهجي للدراسة

- موضوع الدراسة:

- دور إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية داخل "سونلغاز" أرزيو وهران.

- مهام الموارد البشرية والإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية.

- الإشكالية:

- تقوم إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء الخاص بكل موظف من خلال مراقبة نتائج العمل

المنوط وقدرته على تسيير العمل بشكل جيد، مما يستنتج بالضرورة توفير الموارد البشرية

المناسبة.

- ما مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟

- فرضيات:

- لإدارة الموارد البشرية دور استشاري إستراتيجي للإدارة العليا.

- تسيير إدارة الموارد البشرية عاملها حسب الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية.

- المفاهيم الأساسية وتحليلها:

- إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية، الإدارة العليا، المؤسسة الاقتصادية.

- تحليلها:

- إدارة الموارد البشرية: هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية وتخص بجذب

الموظفين واختيار التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل.

- الموارد البشرية: هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج.

- الإدارة العليا: تصنع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة وتصدر التعليمات اللازمة لإعداد قسم الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية.

- المؤسسة الاقتصادية: هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية والإعلامية، والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية هدفها تحقيق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

- الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:**

- دراسات 1997 Commeiras:

- قدمت هذه الباحثة دراسة بعنوان إدارة التغيير مهمة جديدة لمدير الموارد البشرية، دراسة ميدانية في الصناعات الحديدية في فرنسا.

- وعرفت هذه المؤسسة إعادة الهيكلة كنوع من أنواع التغيير شملت جوانب تنظيمية وثقافية للمؤسسة وخلال دراستها لاحظت الباحثة أن إدارة الموارد البشرية كانت حاضرة بقوة في إدارة هذا النوع من التغيير.

- فقد رأت الباحثة أن التغيير الذي حدث في مؤسسة الصناعة الحديدية عرف فشلا نسبا وأرجحت الباحثة ذلك إلى نقص استباق الفعل لدى إدارة الموارد البشرية ورؤيتها الاستباقية تعني أن علاقة الثقة التي يساهم مدير الموارد البشرية في خلقها لا تتواجد أنيا بسبب مشروع التغيير بل يجب أن تتواجد أنيا بسبب مشروع التغيير بل يجب أن تتواجد سواء في فترات الاستقرار أو التغيير، وها ما لم يكن متوافرا في هذه المؤسسة.

- الدراسة الثانية:

- تتضمن مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپارك نشاط LQS.

- لخص هذا الباحث التغيرات في عالم اليوم تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة، ميز المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري باعتباره مصدر لنجاح والتميز وذلك خلال تقييمهم أهدافهم مما يساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تطبيق أساليب إدارة فعالة كأسلوب الإدارة بالأهداف، أي أن الأهداف ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال الثقة المتبادلة بين رؤساء والمرؤوسين وإشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

- الدراسة الثالثة:

- تتضمن مذكرة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية حيث يتضمن الموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تمييز التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف.

- تتحدث عن مهام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، تسيير العاملين وفق منطوق الكفاءات التبعية حول مشاريع التغيير، المستشار الإستراتيجي، المفاوضات حول مشاريع التغيير يمارسها مدير الموارد البشرية ويتبين من خلالها فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية ومن تم مديرتها يقوم بدور القائد في عمليات التغيير.

- أسباب اختيار الموضوع:

- قبل التعرض إلى أهداف الدراسة التي تشير إلى أن اختيارها للموضوع "دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" لم يكن عفويا وإنما يرجع أساسا إلى انشغالنا بالموضوع ويمكن تبين أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- أهمية دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

- عدم استغلالها هدر ميزانية اقتصادية وهدر للوقت أيضا.

- وأخيرا كما سبق الذكر الإحساس بالمشكلة كدافع ذاتي لاختيار الدراسة دون سواها.

- أهمية الدراسة:

- إن أهمية الدراسة لا تظهر أسبقيتها أو زيادتها بل في حدود ما تصبو إليه، فمن خلال دراستنا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يظهر جليا هذه الدراسة هو إزاحة الستار وعلى اعتبار أن المورد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية.
- حيث تمثل عنصر البشري ركيزة التفوق والتميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات والتقلبات.
- فتمثل هذه الدراسات إحدى المحاولات الهامة التي تتناول إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة وتبين دورها في مختلف التغييرات التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومنه نكتشف إن كان في المؤسسة الوطنية إدارة الأفراد أم إدارة للموارد البشرية.

- أهداف الدراسة:

- تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:
- نظرا لأهمية موضوع الموارد البشرية في المؤسسة سواء من أجل الاستغلال الأمثل وبكفاءة عالية من هذا المورد، من أجل إحداث تغيير مستوى الوطن أو مؤسساته الاقتصادية فإن هناك أهداف نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه المتمثلة في:
- التعرف على المهام الأكثر أهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات حل الدراسة.
- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم العامل الجزائري على سيرورات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج تمكننا من تصحيح وتدعيم الممارسات التي تحقق نجاح المشاريع التغييرات.

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بإدارة الموارد البشرية، وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعي فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.

- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- منهج الدراسة:

- تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الميدانية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة به وكذا الكتب والبحوث المرجعية والدوريات والكتب على شبكة الإنترنت باللغة العربية والأجنبية، أما من الدراسة الميدانية فقد تم اختيار صحة فروض البحث والاستثمار لاستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية وهران موضع الدراسة ومن تم الحصول على بيانات أولية من مصادرها المدروسة وهذا لتحقيق فهما أفضل لمشكلة موضوع البحث حتى تتمكن من المساهمة في معالجتها.

- خلاصة الفصل:

- من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

- وعلى ضوء دراستنا لدور تسيير الموارد البشرية، يمكننا الاستخلاص بأنها عملية منظمة من قبل الإدارة العليا التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والذي ينصب على فحص الطرق المطبقة في التسيير، وعلى أنشطة العلاقات الفردية والجماعية في المؤسسة، واستخراج الانحرافات الممكنة إن وجدت، وتحليلها ثم استخراج النقائص والتغيرات ثم تصحيحها واتخاذ قرارات الأزمة بشأنها، بالإضافة إلى إبداء رأي محايد واقتراح الحلول وتقديم التوصيات الممكنة.

- وازدادت الحاجة إلى دور الموارد البشرية منذ منتصف الستينات من القرن العشرين نظرا لمصداقية المعلومات والنتائج التي يتوصل إليها وأثر ذلك في رفع فعالية المؤسسة، باعتبارها أداة رقابية، تساعد المسؤولين عن إدارة أعمالهم وفي اتخاذ قراراتهم الإدارية وازداد الاهتمام بها منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا.

الفصل الأول: الموارد البشرية وإدارتها

- تمهيد الفصل:

- من خلال الدراسات السابقة نتطرق إلى هذا الفصل الموارد البشرية وإدارتها: مفاهيم وتعريفات
وخلاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها.

1- مفاهيم وتعريفات:

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر إدارة البشرية مجموعة أعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي للمؤسسة.

- فإدارة الموارد البشرية هي "وظيفة من وظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع (المنظمة أو المؤسسة)، وتعني أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين.¹

- لتحقيق الأرباح والزيادة في إنتاجية المؤسسة.

1-2 تعريف الموارد البشرية:

- أي مؤسسة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل عاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.²

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2006، ص 59.

² هشام بوكفوس، المرجع السابق، ص 59.

3-1 تعريف الإدارة:

- هب نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

4-1 الإدارة:

- هي توفر نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.

- هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة.

- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

5-1 الإدارة العليا:

- هي مجموعة من المدارء تكون أعلى قمة الجهاز الإداري وهم الذين يتخذون القرارات الإدارية ويكون رئيس هذه المجموعة هو المدير العام.

6-1 المؤسسة الاقتصادية:

- أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تستعمل من أجل إنتاج سلع وخدمات والمؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة

¹ مدحت أوب النصر، إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 36.

اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل

أهدافها.¹

- من أهدافها:

- تحقيق الربح والاستمرار في وجودها.
- عقلنة الإنتاج والتخطيط المحكم الدقيق للإنتاج والتوزيع.
- تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح.
- توفير التأمينات ومرافق للعمال.
- المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي.
- امتصاص الفائض من اليد العاملة المؤهلة.

2- أهمية وأهداف الموارد البشرية:

2-1 أهمية إدارة الموارد البشرية:

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، هذه العناصر ستزيد من إنتاجية المؤسسة، وتعزز من اقتصادها وكسب الأرباح لمدى البعيد.

- إن الإنسان كائن حركي متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينهما والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي مؤسسة والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس أعمال، التقنيات).²

¹ <https://www.tadwima.com>.3.03.2021-11:40.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارة المواد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، العراق، 2019، ص 20.

- إن قدرة المؤسسة على توفير بيئة ملائمة للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحضير العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم مما يزيد من فعالية المؤسسة ككل.

2-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج سلع وخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل.

- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم البدنية والعقلية في العمل والإنتاج.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.¹

2-3 التخطيط الإستراتيجي وخطة الموارد البشرية:

- هو أحد أهم الناصر في إدارة الموارد البشرية تشير إلى العمليات التي تتضمن المؤسسة من خلال الحصول على العدد والنوع المناسبة من الأفراد وفي الزمان والمكان المناسبين.²

¹ سعد علي ريحان المحمدي، المرجع السابق، ص 20.

² سعد علي ريحان المحمدي، المرجع السابق، ص 20.

الجدول:

خطة الموارد البشرية	الخطة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط. - تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية. - تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية. - تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. - تحديد أية تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد طبيعة النشاطات. - تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة. - تحديد الموارد الداخلية المناسبة لنجاح الإستراتيجية. - تحديد النقص في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. - تحديد أية تغييرات في البيئة.

3- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة العوامل البشرية وتطورها:

- 1- تغيير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأن يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كآلات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية، لذلك فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد كإنسان له كيان، ويبذل جهده إذا ما وضع في موقف المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.¹
- 2- التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوة عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي فنيا واقتصاديا عليا بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.
- 3- صدور قوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
- 4- تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية والعجز والشيخوخة وما شبه ذلك.
- 5- إعلان مبادئ وحقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.²

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 18-19-20.

² مصطفى الجربوعة، المرجع السابق، ص ص 18-19-20.

4- نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

4-1 العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:

✓ تخطيط الموارد البشرية: تلك العملية تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية وما يلزم من المهارات والكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب

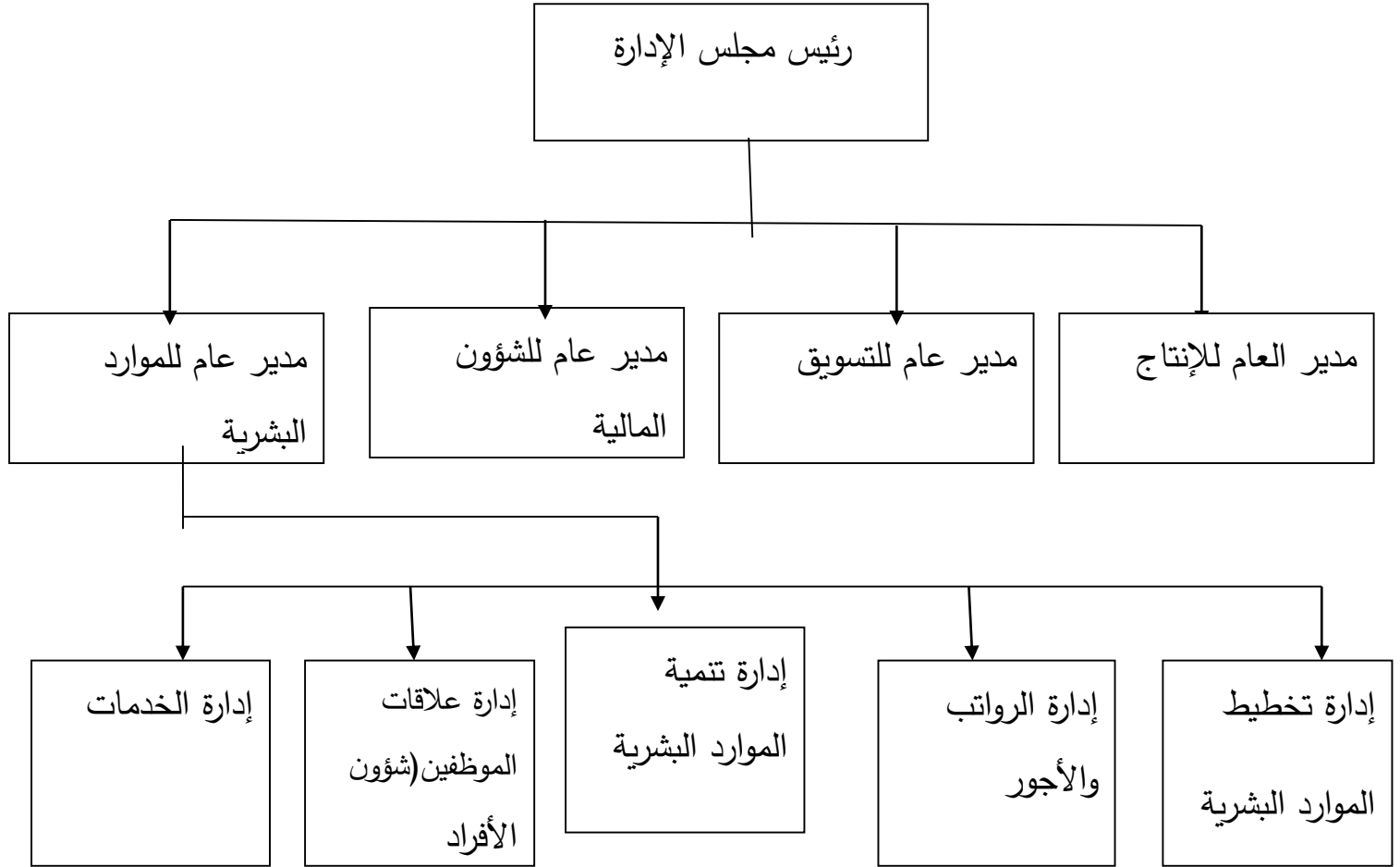
على العمالة المستقبلية وتقوم بعملية التنبؤ.

✓ تنظيم الموارد البشرية: تحديد التنظيم الداخلي للأنشطة وممارسة هذه الإدارة.

* الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: يوضح مثال حول الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

1*

¹خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، محاضرة التخصص منجمنت، جامعة قاصدي
مرباح، ورقلة، 2017/2016، ص ص 14-15-16-17-18.



✓ توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

1. وضع الخطط موضع التنفيذ.
2. شرح المهام والأعمال المطلوبة.
3. تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.
4. تحفيز وتشجيع الأفراد.
5. حل الصراعات والشكاوي.

✓ الرقابة:

تنفيذ رقابة العمل والخطط المطلوبة وإجراء قواعد العمل وتقييم نظام الحوافز ونتائج العمل.

4-2 تصنيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية:

❖ الوظائف التخصصية:

- الاستشارات والتوجيه. - خبراء تقييم الوظائف. - خبراء تصميم وتحليل الوظائف.

❖ الوظائف الكتابية (المساندة):

- تضم هذه المجموعة من الوظائف السكرتارية، الاستعلامات، طباعة الآلات، مشغلي الحاسبات.

❖ الوظائف الإدارية والقيادية:

- يمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية.

- تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية، رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج

الخاصة باستغلال وتدريب الطاقات البشرية.¹

¹ خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، المرجع السابق، ص ص 14-15-16-17-18.

4-3 المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

- مهارات تقنية: تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد.
- المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحضير.
- المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات.

4-4 نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية:
 - توصيف الوظائف.
 - تخطيط الاحتياجات البشرية.
 - عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء.
 - النقل والفصل من الخدمة.
- تنمية الموارد البشرية:
 - من أهم الأنشطة وأكثرها تكلفة.
 - تشمل عمليات التأهيل والتدريب وإعادة التدريب.
 - عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
- التعويض (الأجور والرواتب):
 - يتناول تقييم الوظائف ومقارنتها مع بعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل.
 - مقارنة الأجور بالمؤسسة مع الأجور السائدة خارجها.
 - معايير الزيادة في الأجور.

• صيانة الموارد البشرية:

- وهو المحافظة على أصول المؤسسة من الموارد البشرية وكذلك جعل المؤسسة مصدر اجتذاب للكفاءات البشرية خارجها.

- الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية.

- الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

• علاقة الموظفين:

- يعني توفير الفرص والتوافق والانسجام بين المؤسسة والموظفين في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار التقدم.

- إدارة الحركة الوظيفية داخل المؤسسة (الترقيات - التنقلات - الاستقالات).

- خلق التوافق والانسجام وتقليل الاحتكاك بين الإدارة والموظفين.

4-5 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

- الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

- حجم المؤسسة.

- كثافة استخدام الموارد البشرية.

- مستوى التقنيات والتكنولوجيا المعتمدة.

- خصائص سوق العمل.

- توفر الإطارات الإدارية الكفؤة (أي ذات كفاءة)¹.

4-6 وظائف الموارد البشرية:

¹خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، المرجع السابق، ص ص 14-15-16-17-18.

- تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المؤسسة بتنسيق الموارد البشرية بعيداً من الأنشطة التي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

1. ضمان إبقاء المنظمة لالتزامها اتجاه الحكومة.
 2. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
 3. التنبؤ بمتطلبات الأفراد المنخرطين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
 4. التنمية وتنفيذ الخطط.
 5. تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
 6. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
 7. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.¹
 8. تطوير المسار والأداء الوظيفي وتطوير العاملين حتى يحققوا أهداف المؤسسة.
 9. السلامة والصحة المهنية في ظروف المادية والنفسية.
- 5- أقسام إدارة الموارد البشرية وتسييرها:

1-5 قسم الإدارة: Departement Administratiion

¹ بوداوية خديجة، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2018/2017، ص 15.

- تستعين على تطبيق جميع العناصر الإدارية العلمية وتنظيم وتخطيط وتوجيه وغيرها، ترمي إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية للمؤسسة وتتكون من مصلحتين: مصلحة تسيير الأجور والحالات الاجتماعية، مصلحة التكوين، خلية لعلاقات العمل.¹

5-2 تنمية الموارد البشرية: Département Développement RH

- مهمتها هي الحرص على تنمية وتطوير العمال أي الموارد البشرية والتسهيل في تطوير سياسة واستراتيجيات المؤسسة في مجال تطوير الموارد البشرية.
- التخطيط والاختيار والتوظيف.
- التكوين على التنمية.
- تسيير الاحتراف.

5-3 تسيير الإطارات العليا: Gestion des cadres Supérieurs GCS

Département

- هي مصلحة مختصة بإطارات العليا فيما يخص رؤساء الدوائر والمديرين مهمتها تتبع وتسيير وتدريب وتكوين وتصميم هذه الإطارات العليا وفق طبيعتهم ونشاطهم ومهامهم.

5-4 مصلحة التكوين: Département Formation For

- هي مصلحة تهتم بتكوين اليد العاملة في المؤسسة سواء كان التكوين داخل المؤسسة (المدارس، المعاهد...) من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط الضعف لدى الأفراد العاملين في

¹ جبار اسماعيل، الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الموارد البشرية، جامعة وهران 2، 2019/2018، ص ص 52-53.

اعتماد على أساس تساعد في تدعيم وتصميم برامج تدريبية للسيطرة على نقاط الضعف من طرف مديرين ومرشدين.

5-5 تسيير الوظيفية الإدارية: Gestion Bourse de l'emploi GBE

- يبحث إليها للإعلام على مناصب شاغرة ومهمتها تكمن في الإعلان عنه إلى جميع أنحاء المؤسسة بعد أن يقومون بتحليل المناصب واحتياجاته فيقومون بتحديد فترة معينة لاستقبال ملفات المترشحين على رأسها شهادة الخبرة، وبعدها يفتحون محضر ويختارون ملفات كفاءات وخبرة ويقومون باجتماع أخير لاختيار واحد من أفضل المترشحين ويسمى بالتوظيف الداخلي أو بالأحرى الترقية.¹

6- أدوار إدارة الموارد البشرية:

- انعكس التطور الكبير في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا والثقافية على العلوم المختلفة ومنها إدارة الأعمال بكافة فروعها وعلته وجه الخصوص إدارة الموارد البشرية:

- واعتمادا على ذلك فقد تطور دور إدارة الموارد البشرية تبعا لحالات التطور في الحياة، ويمكن تحديد هذا التطور في دورين أساسيين هما:

- الدور التقليدي

-الدور الاستراتيجي

سنعرض هذا الدورين كالاتي:

6-1 الدور التقليدي: يشمل دورين:

¹جبار اسماعيل، مرجع السابق، ص ص 52-53.

- الدور الإداري: ويتمثل هذا الدور بالاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين والاحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب والأجور، والتدريب والخبرات ونتائج التقييم للأداء، وحركات النقل والترقية والترقية كل ما يطرأ على العاملين من تغيرات وأوامر إدارية مختلفة تظهر حركة عمل العاملين داخل المنظمة، هذا بجانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة، كذلك رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة.¹

- الدور الجزائي: (التنفيذي)

يتعلق هذا الدور بالأمر التكتيكية والتي تتعلق بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الشواغر الوظيفية والقيام بعملية الاختيار وتعديل الرواتب والأجور متابعة عملية تقييم الأداء للعاملين واستلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية وفير ذلك. ويتطلب القيام بهذا الدور توفر أشخاص مختصين في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولياتهم الأساسية مسؤولية الاختيار وتعديل الرواتب والقرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الغدارة العليا.

6-2 الدور الإستراتيجي:

نتيجة للاهتمام الشديد والتركيز العالي للاستفادة من المورد البشري بشكل فعال وكفوء باعتبارها كفاية محورية تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية ظهر الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وينظر هذا الدور إلى الموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية وتمثل استثمارا مستقبليا ذا عائد ومردود للمنظمة، ويشتمل هذا العائد في أداء الشركة المتميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية... إلخ

¹ الدكتور سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 117

في ظل هذا الدور فإن على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها وأن يكون لها دور في صياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وفي المساهمة الفاعلة في إنجاح المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة. وعلى وفق ذلك فقد أصبح لهذه الإدارة دوراً أساسياً في عملية التخطيط والإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذاً.¹

خاتمة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو الأهمية الكبيرة للعنصر البشري الذي شكل نجاحاً كبيراً للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق الأهمية والأهداف الإدارية في المجتمع وتفعيل دور الموارد البشرية بانتهاج السياسات والإستراتيجيات التنموية البشرية من التكوين والتدريب والتوجيه الأفراد وتحفيزهم. كما أن المورد البشري دور في تطوير الهيكل التنظيمي لمختلف الإدارات والمؤسسات لبناء هيكل يتماشى مع العنصر.

¹ الدكتور سعد ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض) إدارة اليازوري، المجلد الثاني، 2019، ص118

الفصل الثاني: إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة

الاقتصادية وعلاقتها

بالإنتاجية

تمهيد الفصل:

- من خلال الدراسات المعمقة تطرقنا في هذا الفصل إلى موارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وخصائصها والعلاقة التي تربطهم بإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا. وأهم الصعوبات التي تواجه نموها وتطوعها.

1- تعريف نظام الموارد البشرية في المؤسسة:

- هو مجموعة من الوسائل المادية التقنية والبشرية المختصة من أجل تكوين العامل البشري داخل المؤسسة، تسييره اليومي ومتابعته، طبقا لإستراتيجية محددة، وتكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المؤسسة يكبر أو يصغر حجمها حسب حجم المؤسسة العام.

1-1 حاجة المؤسسة في الإدارة:

ترتبط إدارة أو مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة ارتباطا وثيقا في الواقع بحاجة إليها، فكان تسيير شؤون الأفراد فيها في بدايتها لا تتطلب وجود هيئة منفصلة أو مستقلة حسب حجمها وعدد العمال فيها.

- أو لغياب المقامات ولضعف الاهتمام بالعامل البشري، لسوء تنظيمه لرأس المال.¹

2- مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:**2-1 البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:**

إن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسؤولة عن صياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية. بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق نجاح المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بمساهمات في وضع وتطوير الإستراتيجيات الطارئة التي لم يخطط لها من قبل الإدارة. بل التي تنجم عن التخطيط الإستراتيجي للغدرة العليا، والتي تسمى الإستراتيجيات المقصودة. فيتم وضع الإستراتيجيات الطارئة للعاملين في إدارة الدنيا للمؤسسة. حيث

¹ بو هند زينب، الهادي مريم، إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Ecotex، تقرير تريض لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2014، ص 29

تسهل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسات لتدعيم الأفكار التي تنجم عليها

إستراتيجيات جديدة من قبل فريق الإدارة العليا.¹

2-2 علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارات المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة. حيث تزود الإدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكل احتياجاتها. وبالتالي سيظهر أثر غدارة الموارد البشرية على السير الحسن لأهم إدارات المؤسسة التالي.²

أ- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: إن العملية الإنتاجية عملية معقدة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية وذلك بمساعدة الإدارة للموارد البشرية ويبدأ دورها بضبط العمالة كما ونوعا.

ب-علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:التسويق يهتم بدراسة حاجات المستهلكين لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها.

¹ المرجع سبق ذكرهن ص64.ص65

² المرجع نفسه، ص ص 64-65

3- إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

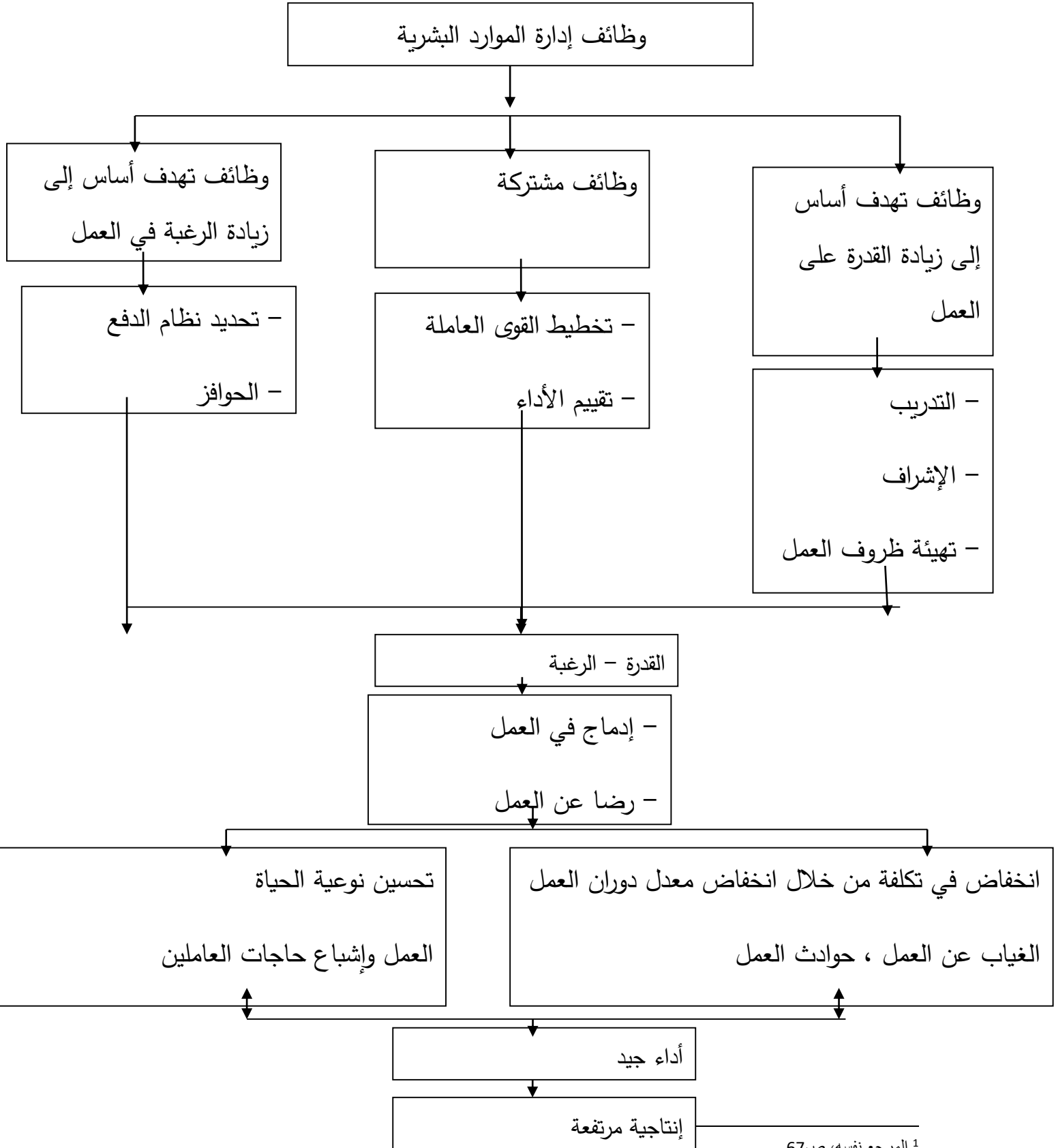
3-1 أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة:

إن التحسين في الإنتاجية على مستوى المؤسسة يعني استخدام المورد مما يحقق انخفاضا في تكلفة إنتاج سلعة أو خدمة وهذا بدوره يساعد على تنمية قدرة تنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق العالمية والسوق المحلية، كما أن التحسن في الإنتاجية يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة لانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة.

مما يؤدي إلى زيادة المبيعات في السوق وتحقيق قدر من الأرباح والاستثمار. في وضع إذا المؤسسة لا يمكنها من تخفيض أسعارها فسوف تحقق هذا التحسن في الإنتاجية وزيادة في أرباحها وبإضافة إلى قدرتها في رفع الأجور العاملين بها.¹

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرات ماستر علوم التسيير الموارد البشرية، جامعة بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، 2015-2016، ص67، شكل ص63

- يوضح الجدول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:¹



¹ المرجع نفسه، ص 67

4- تحليل سسيولوجي للموارد البشرية من خلال نظريات:

نظرية البيروقراطية لماكس فيبر. وهي نقطة الانطلاق لمختلف النظريات التي تعرض مبادئ أساسية أو خصائص تتمثل فيما يلي: ¹

- 1- يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية مستوى من الكفاءة الإدارية.
- 2- توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا. وتقوم على قمة الهرم طبقة الإدارة والتي تدل على سلطة المكتب.
- 3- مجموعة القواعد والقوانين لكل وظيفة توضح تقسيم العمل.
- 4- حرية الأفراد لكنهم يخضعون للسلطة الرسمية.
- 5- تدريب الأداء الوظيفي بكفاءة عالية.
- 6- توضيح النظام لجميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد.
- 7- الارتباط بين الفرد الموظف والبيروقراطية.
- 8- وضع أفراد التنظيم بعيدين عن السيطرة وامتلاك وسائل.
- 9- العمال في التنظيم البيروقراطي لا يملكون وسائل العمل والارتياح لكن يقدم في شكل نقود أو أدوات.
- 10- يخضع الموظفون للرقابة الدائمة.
- 11- تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الرشيدة واستبعاد الارتباطات الشخصية والعاطفية بالمرووسين وبالجمهور

¹ ميلاط نضرة ، محاضرات تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-59-60-61-62.

- بالرغم أن فيبر قدم نموذج مثالي لتنظيم عقلاني رشيد، إلى أنه تعرض من جملة من الانتقادات، نظرا لإهماله لعوامل أساسية لها تأثير على الأداء وعلى السلوك البشري والتنظيمي من أهم الانتقادات:

أولا: النظرية البيروقراطية: تجرد الإنسان من المكونات النفسية والاجتماعية، في إطار محدد من العلاقات الرسمية.

ثانيا: أهمل عنصر الحرية والديمقراطية في العمل وجعل الفرد يركز على أداء الوظيفي المطلوب.

ثالثا: أهمل كل العلاقات غير الرسمية، لم يهتم للروح المعنوية، وشعور والأفراد بالرض الوظيفي في المؤسسة.

رابعا: فقد رأى روبرت مرتون أن تمسك الموظفين بالتعليمات والإجراءات دون إدراك أهدافها يحول إلى هدف في حد ذاتها بدل أن تكون وسيلة ويجعله حجة لتبرير القصور في الأداء فتتعاظم أهمية الجوانب الشكلية للبيروقراطية، مما يعيق كفاءة النسق ككل.¹

4-1 نظرية الإدارة العلمية:

- قام "تايلور" بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل اللازمة لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل، صفات التنظيم التي تركز عليها الإدارة العلمية فهي:²

- العمل

- تقسيم العمل

- الهيكل التنظيمي الرسمي

¹ ميلاط نضرة، مرجع سابق، ص ص 56-59-60-61-62.

² ميلاط نضرة، مرجع سابق، ص ص 56-59-60-61-62.

- الرشد في العمال والإدارة
- تحديد نطاق الإشراف
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل
- قد حاول "تايلور" وضع أسس إدارية علمية من خلال كتابه بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" التي وضح فيها أسلوب التسيير والإدارة وأسس ومبادئ علمية.
- إسهامات "تايلور" في مجال الإدارة من ثلاثة جوانب أساسية هي:¹
 - 1- الثورة الفكرية: الإدارة العلمية هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال، والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية، وهنا كان العمال يطالبون الإدارة بزيادة في الأجور وإلا اللجوء إلى الإضراب عن العمل، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف واللجوء إلى الفصل من العمل.
 - وهنا حل "تايلور" المشكلة إلا بقبول طرفي الإنتاج لتطبيق الإدارة العلمية.
 - 2- الدراسات الفنية: درس "تايلور" الحركة والزمن، وأن العمال عليهم أداء العمل الذي تحدده الإدارة العليا، فالإدارة تختص بالتخطيط وعلى العمال القيام والتنفيذ.
 - وضع "تايلور" نظاما لدفع الأجور بالقطعة سمي نظام الدفع بالقطعة، يتقاضى العامل أجره وفق الكمية التي ينتجها.
 - 3- مبادئ الإدارة: استخدام التحليل العلمي والمنطقي.²
 - تدريب العاملين وتحسين أدائهم.
 - التعاون الكامل بين الإدارة والعمال.

¹ ميلاط نضرة، مرجع سابق، ص ص 56-59-60-61-62.

² ميلاط نضرة، مرجع سابق، ص ص 56-59-60-61-62.

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد والعمال.

4-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

- جاءت كرد فعل عن النظرية التaylorية، التي جعلت من الإنسان جزءا من الآلة، دون مراعاة

الجوانب النفسية والاجتماعية والتعامل مع الموارد البشرية.

- وقد أكد "جورج إلتون مايو" صاحب نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "هاوتون" أن

زيادة الإنتاجية لا تخضع بسلوكات اقتصادية وإنما يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية.¹

- وهذه النظرية قد أدركت أن الحاجات الاجتماعية لها دور حيوي في إثارة دوافع العمل لدى

العمال، من أهم المبادئ التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

- التنظيم عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين الأفراد.

- القيادة الإدارية.

- إدماج التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

- الجمع بين الاتصال الرسمي والغير الرسمي.

لكن رغم الصدى الذي لقيته هذه النظرية "العلاقات الإنسانية" إلا أنها عرضت لانتقادات عديدة كان

أهمها:

- ركزت اهتماماتها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري وركزت أيضا

على الحوافز المعنوية (غير المادية) وتجاهلت الحوافز المادية وأثرها الفعال على زيادة الإنتاجية

وتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ ميلاط نضرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

5- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- لقد حدثت مجموعة من التحولات والتغيرات الجذرية في أساليب العمل خاصة مع الانفتاح العالمي، والتأثيرات الناتجة عن العولمة منها:

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة من تزايد في الأنشطة المرتبطة بالتدريب والتنمية والتنظيم بهدف التأقلم والتكيف مع التغييرات.

2. التغييرات في تركيب القوى العاملة: أدى إلى استخدام تكنولوجيا تسهيل الأعمال داخل المؤسسات.¹

3. نظام معلومات إدارة الموارد البشرية : وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج إلى نظم معلومات حديثة لاتخاذ القرارات السليمة اتجاه الموارد البشرية داخل المؤسسة.²

4. تغيير القيم والاتجاهات: تلعب القيم إلى جانب الاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في التأثير على واقع الأفراد داخل المؤسسة وممارستهم في مختلف المستويات التنظيمية.

5. زيادة حجم القوى العاملة لقد أدى إلى ارتفاع مستوى الصحي للأفراد وكذلك مستوى التعليم بين الأفراد وتوفير متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل.

¹ميلاط نصر، تسيير الموارد البشرية، محاضرات مقدمة لطلبة ليسانس، السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2020/2019، ص 54.
²ميلاط نصر، المرجع السابق، ص 54.

6. التشريعات الحكومية: هو وضع سياسة خطط وبرامج ما تخص الأفراد العاملين وتفرضها

ينبغي التقيد بها، هناك تحديات الأساسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي:¹

- التحديات البيئية: هي تلك المتغيرات الخارجية للمؤسسة التي تفرض تأثيراتها على سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتضمن المخاطر والتهديدات، محاولة تفاديها عن طريق الخطط والبرامج والتنوع في قوة العمل وزيادة أهمية قطاع الخدمات.
- التحديات التنظيمية: تتمثل في المتغيرات الداخلية للمؤسسة، وهذا يتطلب التركيز على تكاليف ونوعية الموارد البشرية ووضع خطط وبرامج لتحقيق التنفيذ وتعظيم مزايا المؤسسة وإبقاء على الموقع التنافسي.
- التحديات الفردية: هي مجموعة من السياسات والقرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، ومن أهم التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة المسؤولة الاجتماعية وكذلك التهديدات التي يتواجه العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة الإدارة.

6- أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة الاقتصادية:

- تخفيض التكلفة غير ضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- محافظة على وقت الأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- خلق جو مناسب يساعد على زيادة رضا العمال والزيادة في علاقات الإنتاجية.
- توفير الصحة والأمن الوظيفي وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- التنمية وتدريب الأفراد مما يزيد قيمة الإنتاج وبيع الأفضل لسلع والخدمات.
- تعيين الأفراد ذات مستوى أفضل للحصول على أفضل ما لديهم من أجل المؤسسة.

¹ ميلاط نضرة، المرجع السابق، ص 54.

- الحفاظ على خاصية المنافسة وتوفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- تشجيع الأفراد على أداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.¹

6-1 خصائص إدارة الموارد البشرية:

- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي.
- القدرة على التعامل في السوق.
- التدقيق والقدرة على معرفة مجالات والتخصصات والأسواق والمتعاملين باستمرار.
- الاستعداد لتقبل مخاطر العمل.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول للمشاكل.
- إتباع طرق وأساليب جديدة لتحديد أهداف المؤسسة.
- قبول التحديات والمهام الصعبة وتحقيق التفوق والتميز.

¹ بوهند زينب، بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- خاتمة الفصل:

- استخلصنا من هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية بمهامها وتحدياتها وأهميتها المتعددة تزود المؤسسة بمواردها البشرية ومن أهمها الإدارة لا يمكن عزلها على الإدارات الأخرى مرتبط بها.
- وأن النجاح المؤسسة قائم على نجاح الموارد البشرية ويرتبط بتخطيطها وإعداد سياسة التي تشمل إدارة الموارد البشرية.
- وبالتالي ينبغي على كل المؤسسات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

- تمهيد:

- ومن خلال محاولتنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم والأهداف والأهمية والأبعاد والنظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة.
- ندرس في هذا الفصل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ومنه وقع اختيار دراسة هذا الموضوع على المؤسسة "سونلغاز"، مديرية التوزيع وهران.
- سنحاول في هذا الفصل التعرف على المؤسسة (محل الدراسة التطبيقية) بالتطرق إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات والوسائل الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة.

1- تعريف شركة سونلغاز:

- الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonalgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1-2 تاريخها:

- تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها باحتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع.

- وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (Lebon) وشركاته (SAE) "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز" ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

1-3 مهام الشركة:

- ضمان الأمن والوقاية النوعية.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال الكهرباء والغاز

- مواكبة التكنولوجيا الجديدة واستغلال الشبكة.
- تصنع التطورات لكل منشأة والتجهيزات والهياكل القاعدية لأداء مهامها.

4-1 مصلحة إدارة الموارد البشرية:

- السهر على إعداد استغلال عمليات الأجر ومعالجة الشكاوي.
- الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.
- المتابعة والمراقبة وتطبيق قواعد وقوانين التسيير للمستخدمين.
- التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوجيه، التكوين، الترقية والنقل.
- مصلحة التكوين: القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين والتحليل والتقييم والقيام بمخططات التكوين ومخطط التوظيف الداخلي والمشاركة في تطبيق مخططات الموارد البشرية.¹

2- الجانب التطبيقي :

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، و تحليل إستمارة أسئلة موجهة للعمال. لذلك قمنا بتقسيم الفصل يتضمن التدريب و مخطط التدريب في المؤسسة و يشمل تحليل الإستمارات و تقييم النتائج .

محاولة الوصول إلى واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية و أثره على الجودة و تحقيق الميزة التنافسية .

¹ مؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية، دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية.

2-1 تاريخ إنشاء مجمع سونلغاز :

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" التي أسند اليها احتكار إنتاج المعروفة اختصارا بالحروف EGA الكهرباء و نقله و توزيعها وكذلك توزيع الغاز، و تضم هذه الأخيرة المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع، و هي تنتمي إلى قانون أساسي (الشركة الجزائرية SAE و شركائه LeBon خاص منها لوبون للكهرباء و الغاز) ثم توقع تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

2-2 مكان التربص :

Spe :تعريف وحدة شركة إنتاج الكهرباء

2-3 الموقع الجغرافي :

تقع المحطة الصناعية لمرسى الحجاج على شريط ساحلي يمتد حوالي 14 كلم تقريبا من المنطقة الصناعية لارزيو و 50 كلم شرق مدينة وهران و مساحتها تقدر ب 80 هكتار .
و تتكون هذه المحطة من خمس مجموعات مماثلة و تنتج الواحدة 168 ميغاواط للشبكة الوطنية و 8 ميغاواط لبقيّة أجزاء المحطة.

حيث تنتقل الطاقة المنتجة مع خطوط 225 kv للمحطة محولات فرعية 63.225 kv و تثبت على مسافة 3 كيلومتر من الجنوب المركزي.

و الجدول التالي يوضح فروع المؤسسة بعد إعادة الهيكلة سنة 1986 إلى سبعة مؤسسات.

تم تأسيس المحطة في سنة 1978 و كان أول إنطلاق تشغيل لثلاث مجموعات الأولى المعروفة
بمرسى 1 في سنة 1982 و بنيت مرسى من طرف شركة (ANSAPO الإيطالية) و تحتوي
على ثلاث وحدات متماثلة :

- 1982 وحدة 1 على 168 ميغاواط .

- 1983 وحدة 2 على 168 ميغاواط .

- 1983 وحدة 3 على 168 ميغاواط .

و كذلك بالنسبة لمرسى الحجاج 2 حيث بنيت من طرف الشركة المصنعة (الوحدات) و

استخدمت

المؤسسة	وظيفتها
كهريف KAHRIF .	مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية
كهرقيب KAHEAKIB	مكلفة بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي
كنغاز KANGAZ .	مكلفة بإنجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي
التركيب ETTERKIB .	مكلفة بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات
انرغا INRGA .	مكلفة بإنجاز الأشغال الهندسية الكبرى
ش. أ. ك SPE	مكلفة بإنتاج الكهرباء
AMG	مكلفة بإنتاج عدادات الكهرباء و آلات القياس و الرقابة

تم تأسيس المحطة في سنة 1978 و كان أول إنطلاق تشغيل لثلاث مجموعات الأولى المعروفة
بمرسى 1 في سنة 1982 و بنيت مرسى من طرف شركة ANSALPO (الإيطالية) و تحتوي
على ثلاث وحدات متماثلة :

- 1982 وحدة 1 على 168 ميغاواط .

- 1983 وحدة 2 على 168 ميغاواط .

- 1983 وحدة 3 168 ميغاواط.

وحدات شركة إنتاج الكهرباء Spe :

- محطة مرسى الحجاج تشمل المعدات التالية :

- 05 وحدات توليد الكهرباء 168 ميغاواط .

- وحدة معالجة الكهرباء و الكلور .

- محطة الإنتاج الهيدروجينية .

- 04 وحدات لتحلية المياه .

- وحدة التنقية .

- محطتي الغاز .

- محطة الضخ و الترشيح .

- 03 غرف تحكم .

- 05 محولات .

- محطة الأنابيب المتنوعة .

المباني :

- مباني الإدارة .

- مطعم .

- ورش عمل للبناء (الميكانيكية و الأجهزة و المخازن العامة و المستودعات .)

- حجر الحراسة .

التخزين :

- 02 خزانات المياه المحلاة تقدر كل واحدة ب 2500 m

- 02 خزانات المياه تقدر كل واحدة ب 1500 m

- 02 خزانات وقود. تقدر كل واحدة ب 10000 m

3-3 مصلحة الموارد البشرية :

يتأسس الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية .

رئيس المصلحة و هو المسؤول الأول عن شؤون المستخدمين بصفة عامة، و تنقسم مصلحة

تسيير الموارد البشرية في الشركة لإنتاج الكهرباء إلى ثلاثة مصالح ثانوية هي :

مصلحة التدريب_ مصلحة التقاعد و التوظيف_ مصلحة مراجعة الحضور .

• عدد العمال الإجمالي لشركة سونلغاز إنتاج الكهرباء 339 Spe عامل و أما في إدارة الموارد

البشرية 39 عامل .

3-4 أهداف التربص :

من خلال البحث الميداني الذي قمنا به في شركة سونلغاز إنتاج الكهرباء Spe وهران أرزيو

مرسى الحجاج و استجواب موظفيه عن طريق ملء الإستمارة استهدفنا التالي :

- معرفة مجمع سونلغاز إنتاج الكهرباء Sps
- جمع المعلومات من أجل تحليل إستمارة
- تطرقنا إلى أوضاع العمال و العلاقة التي تربطهم
- دخول إلى ميدان العمل و معرفة بعض القوانين الداخلية .
- إطلاعنا على كيفية التكوين و تربص العامل داخل المؤسسة .
- التعرف على فروع الشركة .

- الأهداف المستقبلية للشركة (مثال ألواح لطاقة الشمسية 2035)

3-5 صعوبات التبرص :

- ملاحظة بعض المؤسسات في عملية قبولنا في التبرص مما أخرجنا، لذلك اخترنا مؤسسة

سونلغاز إنتاج الكهرباء Spe

- الصعوبة في النقل .

- رفض إطعام المتربصين في مؤسسة سونلغاز SPE

- عدم إتمام الاستثمارات كاملة (عدد الاستثمارات) و ذلك راجع إلى محدودية العمال الإداريين

(40 استثمارة بدل 50 استثمارة)

- ضيق الوقت .

- الصرامة في البروتوكول (فيروس كورونا) مما أدى إلى عدم جمع المعلومات الكافية .

4- أدوات الوسائل لدراسة الميدانية:

- الملاحظة: من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، اعتمدنا

عليها كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات.

- الاستثمارة: تعد الاستثمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال

الاستثمارة كوسيلة بحث وللكشف عن آراء الإداريين للموارد البشرية وعلاقتهم بالإدارة العليا

وبالمؤسسة الاقتصادية، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية

للمبحوثين.

4-1 مجتمع البحث:

- يمثل مجتمع البحث أو الدراسة يتكون من إداريين للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية سونلغاز - وهران -.

4-2 عينة البحث:

- فقد وقع اختيار على مؤسسة سونلغاز وهران قسم الموارد البشرية (مجتمع البحث) تحتوي استمارة البحث على عدة أبعاد كل بعد يحتوي على الأسئلة بحيث تشمل 34 سؤالاً، البعد الأول بعد اجتماعي والبعد الثاني بعد ثقافي أو تعليمي والبعد الثالث بعد تقني والبعد الرابع بعد اقتصادي.
- وقد استعملنا في الاستمارة أسئلة من النوعين مغلقة ومفتوحة.
- وتجد 40 استمارة موزعة لجمع البيانات وتفريغ الاستمارة، وذلك باستخدام برنامج SPSS

3- تحليل وتفسير النتائج:

1- ممارسة العمل المأجور خارج المؤسسة:

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	1	2.5 %	0	0 %	1	2.5 %
لا	25	62.5 %	13	32.5 %	38	95 %
بدون إجابة	1	2.5 %	0	0 %	1	2.5 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	1	2.5 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	2.5 %
لا	9	22.5 %	8	20 %	16	40 %	5	12.5 %	38	95 %
بدون إجابة	0	0 %	0	0 %	1	2.5 %	0	0 %	1	2.5 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	0	0 %	0	0 %	1	2.5 %	1	2.5 %
لا	2	5 %	12	30 %	24	60 %	38	95 %
بدون إجابة	0	0 %	0	0 %	1	2.5 %	1	2.5 %

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن نسبة الذكور الذين يمارسون عمل خارج المؤسسة تقدر ب 2.5 % و الاناث بنسبة 0% و أن العمال الذين لا يمارسون نشاط خارج المؤسسة منهم الذكور بنسبة 62.5% و الاناث بنسبة 32.5% ويتضح لنا من خلال الجدول الثاني أن الفئة العمرية من 19 إلى 29 سنة تمارس عمل مأجور بنسبة 2.5% اما باقي الفئات العمرية لا يمارسون أي عمل مأجور آخر خارج المؤسسة اما بالنسبة للمستوى الدراسي فيوضح لنا الجدول الثالث أن نسبة الجامعيين الذين يمارسون عمل مأجور بنسبة 2.5% اما معظم العمال على جميع المستويات لا

يمارسون عمل مأجور و تبرر هذه العينة تصريحاتها بإمكانية الذكور العزاب ممارسة عمل مأجور آخر بسبب ضعف الأجر و تفكيرهم في الزواج و الاستقرار و هذا ما يدفعهم في ممارسة عمل آخر اما بالنسبة للبقية فلا يستطيعون ممارسة عمل آخر بسبب ضيق الوقت و ايضا عليهم الاهتمام بعائلاتهم و هذا ما يدفعهم لعدم ممارسة أي عمل مأجور آخر اغلبهم لا يمارسون العمل المأجور خارج المؤسسة بنسبة %95.

2- ممارسات السلبية لموظف الإداري للموارد البشرية تؤثر على شغله

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إدارية	19	47.5 %	13	32.5 %	32	80 %
أمنية	03	7.5 %	0	0 %	3	7.5 %
إجتماعية	05	12.5 %	0	0 %	5	12.5 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إدارية	6	15 %	7	17.5 %	15	37.5 %	4	10 %	32	80 %
أمنية	2	5 %	1	2.5 %	0	0 %	0	0 %	3	7.5 %
إجتماعية	2	5 %	0	0 %	2	5 %	1	2.5 %	5	12.5 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إدارية	2	5 %	10	25 %	20	50 %	32	80 %
أمنية	0	0 %	0	0 %	3	7.5 %	3	7.5 %
إجتماعية	0	0 %	2	5 %	3	7.5 %	5	12.5 %

الحالة المدنية	أعزب		متزوج		مطلق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إدارية	7	17.5 %	24	60 %	1	2.5 %	32	80 %
أمنية	2	5 %	1	2.5 %	0	0 %	3	7.5 %
إجتماعية	1	2.5 %	4	10 %	0	0 %	5	12.5 %

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة الذكور الذين لديهم ظروف إدارية تؤثر على شغله تقدر ب 47.5% و نسبة الاناث تقدر ب 32.5% . اما نسبة الذكور الذي تؤثر عليهم الظروف الأمنية فهي تقدر ب 7.5 % و نسبة الاناث ب 0% و نسبة الذكور الذي تؤثر عليهم الظروف الاجتماعية فتقدر ب 12.5% و الاناث ب 0% اما الجدول الثاني فيبين الفروقات العمرية حيث أن الظروف الإدارية تؤثر على الفئة من 19 إلى 29 سنة بنسبة 15% و الظروف الأمنية بنسبة 5% و الظروف الاجتماعية بنسبة 5% اما الظروف الإدارية تؤثر على الفئة من 30 الى 39 سنة بنسبة 17.5% و الظروف الأمنية بنسبة 2.5% و الظروف الاجتماعية بنسبة 0% كما أن الظروف الإدارية تؤثر على الفئة من 49 إلى 49 سنة بنسبة 37.5% و الظروف الأمنية بنسبة 0% و الظروف الاجتماعية بنسبة 5% كما أن الظروف الإدارية تؤثر على الفئة من من 50 سنة فما فوق بنسبة 10% و الظروف الأمنية بنسبة 0% و الظروف الاجتماعية بنسبة 2.5% كما أننا نلاحظ في الجدول الثالث المستوى الدراسي للعينة المدروسة حيث أن ذوي التعليم المتوسط تؤثر عليهم الظروف الإدارية بنسبة 5% اما الظروف الأمنية و الاجتماعية لا تؤثر عليهم ، اما الثانويين فتؤثر عليهم الظروف الإدارية بنسبة 25% و الظروف الاجتماعية بنسبة 5% اما الجامعيين فتؤثر عليهم الظروف الإدارية بنسبة 50% و الظروف الأمنية بنسبة 7.5% و الظروف الاجتماعية بنسبة 7.5% و يبين لنا الجدول الرابع الحالة المدنية للعينة المدروسة حيث أن العزاب تؤثر عليهم ظروف إدارية بنسبة 17.5% و الظروف الأمنية بنسبة 5% و الظروف الاجتماعية بنسبة 2.5% و المتزوجين تؤثر عليهم الظروف الإدارية بنسبة 60% و الظروف الأمنية بنسبة 2.5% و الظروف الاجتماعية بنسبة 10% اما المطلوقون فتؤثر عليهم الظروف الإدارية بنسبة 2.5% ولا تؤثر عليه الظروف الأمنية و الاجتماعية و تبرر هذه العينة تصريحاتها بان الموظف الإداري يقوم بالتباطئ في العمل عن طريق تأخير أو تأجيل العمل - الكذب في مجتمعات العمل - التلطف بالفاظ غير رسمية داخل المكاتب

3 - طبيعة العمل

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	14	35 %	6	15 %	20	50 %
لا	13	32.5 %	7	17.5 %	20	50 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	3	7.5 %	2	5 %	11	27.5 %	4	10 %	20	50 %
لا	7	17.5 %	6	15 %	6	15 %	1	2.5 %	20	50 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	2	5 %	6	15 %	12	30 %	20	50 %
لا	0	0 %	6	15 %	14	35 %	20	50 %

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة الذكور الذين يرون أن بيئة العمل مناسبة تقدر ب 35% و نسبة الاناث تقدر ب 15% . اما بالنسبة للذكور الذين لا يرون أن بيئة العمل غير مناسبة فهي تقدر ب 32.5% و الاناث بنسبة 17.5% يبين لنا الجدول الثاني الفروقات العمرية حيث أن فئة العمال الذين يرون أن بيئة العمل مريحة من 40 الى 49 سنة بنسبة 27.5% و فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 10% اما بالنسبة للعمال الذين يرون أن بيئة العمل غير مريحة فهي فئة من 19 الى 29 سنة بنسبة 17.5% فئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 15% اما الجدول الثالث فهو يبين المستوى الدراسي للعينة المأخوذة فنسبة الجامعيين الذين يرون أن بيئة العمل مريحة تقدر ب 30% و الثانويين بنسبة 15% و التعليم المتوسط بنسبة 5% اما بالنسبة للجامعيين الذين لا يرون بيئة العمل مريحة فتقدر نسبتهم ب 35% و الثانويين ب 15% و التعليم المتوسط ب 0% و نرى من خلال هذه النسب أن نصف العمال لا يرون بيئة العمل مريحة و تبرر هذه العينة تصريحاتها ببعيد مكان العمل (منطقة صناعية) ، سوء التغذية ، عدم توفر مكيفات الهواء داخل المكاتب و الذين يرونها مريحة يبررون هذا بوجود وسائل النقل التابعة للمؤسسة ، وجود عيادة طبية في حالة المرض ، المكان الهادئ و توفير جو مناسب للعمل.

4- إهتمام بين الموظفين داخل المؤسسة

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	19	47.5 %	10	25 %	29	72.5 %
لا	8	20 %	3	7.5 %	11	27.5 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	6	15 %	6	15 %	13	32.5 %	4	10 %	29	72.5 %
لا	4	10 %	2	5 %	4	10 %	1	2.5 %	11	27.5 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	2	5 %	6	15 %	21	52.5 %	29	72.5 %
لا	0	0 %	6	15 %	5	10 %	11	27.5 %

يتوضح من خلال الجدول التالي وجود اهتمام من طرف مصلحة الموارد البشرية بالموظفين بنسبة 42.5% للذكور و 22.5% للإناث و من جهة اخرى انعدام الاهتمام ل 25% من الذكور و 10% من الإناث. يتبين في جدول الفئات العمرية أن 15% من فئة 19-29 سنة و 27.5% من فئة 40-49 سنة و 7.5% من فئة 50 سنة فما فوق يتلقون اهتماما متبادلا من مصلحة الموارد البشرية حسب توافق الأعمار و الأفكار. و يتضح في جدول المستوى الدراسي أن وجود الاهتمام من طرف مصلحة الموارد البشرية يميل أكثر إلى الجامعيين الذين يمثلون نسبة 45% نظرا لكفاءاتهم و علاقاتهم مع الإطارات لأنهم يوجهونهم للتكوين و التربص و الثانويون بنسبة 15% و أما المتوسط بنسبة 5% لأنهم لا يتعاملون مع الإدارة فلهم مصلحة خاصة تتحكم بهم مثل أعوان الأمن و السائقين. توصلنا من بعض التصريحات من العينات المدروسة أنه:

• لا يوجد إهتمام من الموارد البشرية

• مصلحة الموارد البشرية تتعامل بمحسوبية.

5- الصراع الموجود بين العمال الإداريين

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	47.5 %	19	20 %	08	67.5 %	27
لا	20 %	8	12.5 %	05	32.5 %	13

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	17.5 %	7	15 %	6	25 %	10	10 %	4	67.5 %	27
لا	7.5 %	3	5 %	2	17.5 %	07	2.5 %	1	32.5 %	13

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5 %	2	12.5 %	5	50 %	20	67.5 %	27
لا	0 %	0	17.5 %	7	15 %	6	32.5 %	13

يوضح لنا الجدول اعلاه أن نسبة الذكور الذين لديهم صراع مع العمال الاخرون تقدر ب 47.5% و نسبة الاناث تقدر ب 20% اما نسبة الذكور الذي ليس لديهم صراع فتقدر ب 20% و الاناث ب 12.5% و يبين لنا الجدول الثاني الفروقات العمرية بين العمال الذي لديهم صراع حيث أن الفئة بين 40 إلى 49 سنة تقدر نسبتها ب 25% و تليها الفئة من 19 إلى 29 سنة بنسبة 17.5% و تليها فئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 15% و تليها فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 10% نلاحظ من خلال الجدول الثالث المستوى الدراسي للعينة المدروسة حيث أن اغلبية الجامعيين لديهم صراع مع العمال الاداريين بنسبة 50% و يليه الثانويين بنسبة 12.5% و يليه ذوي التعليم المتوسط بنسبة 5% و تبرر هذه العينة تصريحاتها أنه يوجد صراع بين الذكور الشباب خاصة الجامعيين وهذا راجع إلى صراع الكلاسيكيين و المختصين و الصراع من أجل السلطة و كيفية استحوادها و الصراع من أجل الأجور و الحصول على المكائنة الاجتماعية.

6- كفاءة الإطارات داخل مؤسسة

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
كفاءة علمية	14	35 %	6	15 %	20	50 %
نزاهة	8	20 %	3	7.5 %	11	27.5 %
محسوبية	5	12.5 %	4	10 %	9	22.5 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
كفاءة علمية	3	7.5 %	5	12.5 %	9	22.5 %	3	7.5 %	20	50 %
نزاهة	2	5 %	1	2.5 %	6	15 %	2	5 %	11	27.5 %
محسوبية	5	12.5 %	2	5 %	2	5 %	0	0 %	9	22.5 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
كفاءة علمية	0	0 %	8	20 %	12	30 %	20	50 %
نزاهة	2	5 %	3	7.5 %	6	15 %	11	27.5 %
محسوبية	0	0 %	1	2.5 %	8	20 %	9	22.5 %

يوضح لنا الجدول اعلاه أن نسبة الكفاءة عند الذكور تقدر بـ 35 % و عند الإناث بـ 15 % و نسبة النزاهة عند الذكور تقدر بـ 20 % و نسبة الإناث بـ 7.5 % و نسبة المحسوبية عند الذكور تقدر بـ 12.5 % و عند الإناث بـ 10 % كما يوضح لنا الجدول الثاني الفروقات العمرية حيث أن الفئة من 19 إلى 29 سنة تقدر نسبة الكفاءة العلمية عندهم بـ 7.5 % والنزاهة بـ 5 % و المحسوبية بنسبة 12.5 % و من 30 إلى 39 سنة بنسبة 12.5 % من الكفاءة العلمية و النزاهة بنسبة 2.5 % و المحسوبية بنسبة 5 % و من 40 إلى 49 سنة بنسبة 22.5 % من الكفاءة العلمية و النزاهة بنسبة 15 % و المحسوبية بنسبة 5 % أما 50 سنة فما فوق فيمثلون 7.5 % من الكفاءة العلمية و النزاهة بنسبة 5 % و المحسوبية بنسبة 0 % كما نلاحظ في الجدول الثالث المستوى الدراسي للعينة المدروسة حيث أن التعليم المتوسط لا يتمتع بأي كفاءة علمية و محسوبية و يتمتعون بـ 5 % من النزاهة أما الثانويين يتمتعون بالكفاءة العلمية بنسبة 20 % و النزاهة بنسبة

7.5% و المحسوبة بنسبة 2.5% اما الجامعيين فهم يتمتعون بالكفاءات العلمية بنسبة 30% و النزاهة بنسبة 15% و المحسوبة بنسبة 20% و تبرر هذه الشريحة تصريحاتها بان الذكور هم الأكثر كفاءة خاصة الجامعيين و عند الفئة 40 الى 49سنة و هذا راجع إلى أن الإطارات تتميز بالثقة و الوضوح الكامل في اتخاذ القرارات اللازمة خاصة ذوي الكفاءات العلمية المهنية

7- المعامل بين الموظفين داخل الإدارة

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
عدل	35 %	14	20 %	8	55 %	22
جهوية	32.5 %	13	10 %	5	45 %	18

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
عدل	15 %	6	15 %	6	20 %	8	5 %	2	55 %	22
جهوية	10 %	4	5 %	2	22.5 %	9	7.5 %	3	45 %	18

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
عدل	5 %	2	10 %	5	37.5 %	15	55 %	22
جهوية	0 %	0	17.5 %	7	27.5 %	11	45 %	18

يوضح الجدول التالي أن المعاملة بين الموظفين و إدارة الموارد البشرية يمشي وفق مبدأ العدل من وجهة نظر عينة الذكور 35% و عينة الإناث 20%؛ و عينة 32.5% ذكور و 15% إناث ترة أن المعاملة بين الموظفين و الإدارة تمشي وفق الجهوية حيث تعارض النسبتين الأخرتين هذه المعاملة. يتبين في جدول الفئة العمرية أن فئة 19-29 سنة و فئة 30-39 سنة يمثلون 15% و فئة 40-49 سنة بنسبة 20% و 5% لفنو 50 سنة فما فوق ممن أبدوا رأيهم حول المعاملة وفق العدل. لأن أكثرية العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة و 40-49 سنة. و يبين جدول المستوى الدراسي أن عينة الجامعيين العاملين التي تمثل نسبتهم 37.5% تُعامل بعدل من طرف الموارد البشرية أما أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 10% و 5% للمستوى المتوسط. إذ أن أغلبية العينة توافق معاملة إدارة الموارد البشرية حيث تصفها بالعادلة. و بقية التصريحات ترى أن:

• أصحاب المصالح يتعاملون بجهوية.

• الجهوية و الحقرة أساس المعاملة في إدارة الموارد البشرية.

8- الاستفادة من التربص

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	40 %	16	17.5 %	7	57.5 %	23
لا	27.5 %	11	15 %	6	42.5 %	17

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	7.5 %	3	15 %	6	27.5 %	11	7.5 %	3	57.5 %	23
لا	17.5 %	7	5 %	2	15 %	6	5 %	2	42.5 %	17

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	0 %	0	17.5 %	7	40 %	16	57.5 %	23
لا	5 %	2	10 %	5	25 %	10	42.5 %	17

الحالة المدنية	أعزب		متزوج		مطلق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	15 %	6	40 %	16	2.5 %	1	57.5 %	23
لا	10 %	4	32.5 %	13	0 %	0	42.5 %	17

يبين الجدول التالي أن بعض الموظفين استفادوا من التربص بنسبة 40% من الإناث و 17.5% من الذكور، و ترى العينة الأخرى 27.5% ذكورا و 15% إناثا أنها لم تستفد من التربص و ذلك راجع إلى بعد المسافة التي يقام فيها التربص. و يوضح الجدول التالي للسن أن الإستفادة كانت لصالح فئة الشباب من 19-29 سنة و 30-39 سنة و الأكثر استفادة منهم فئة 40-49 سنة بنسبة 27.5%. يتضح في جدول المستوى الدراسي أن أكثرهم من استفادوا من التربص هم الجامعيين بنسبة 40% لأن أصحاب المناصب العليا هم الذين يستفيدون من التربص و يليهم المستوى الثانوي بنسبة 17.5% أما بالنسبة لأصحاب المستوى المتوسط لم يتلقوا أي تربص (0%). يوضح الجدول الذي يواليه جدول الحالة المدنية أن 15% من العزاب و 40% متزوجين استفادوا من التربص، لأن التربص يرقى الموظف و بالتالي يرتفع الأجر لدى العامل من أجل تلبية حاجياته. و بعض

التصريحات من العينة المأخوذة تقول أن: • التربص يستفيد منه ذو الكفاءات العلمية العالية.
• التربص ضياع للوقت. • التربص مستحيل بالنسبة للإناث بسبب الظروف العائلية. • المتزوجون الذكور يستفيدون من التربص أكثر لرفع أجورهم.

9- التواصل و الإتصال بين الإطارات إتجاه العمال

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	20	50 %	09	22.5 %	29	72.5 %
لا	07	17.5 %	04	10 %	11	27.5 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	9	22.5 %	5	12.5 %	12	30 %	3	7.5 %	29	72.5 %
لا	1	2.5 %	3	7.5 %	05	12.5 %	2	5 %	11	27.5 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	2	5 %	9	22.5 %	18	45 %	29	72.5 %
لا	0	0 %	3	7.5 %	8	20 %	11	27.5 %

يتوضح في جدول الجنس أنه هناك تواصل و اتصال بين الإطارات إتجاه العمال و علاقات بنسبة 50% للذكور و 22.5% للإناث و انعدام التواصل بين الإطارات إتجاه العمال للعيينة الأخرى 17.5% ذكورا و 10% إناثا. يوضح جدول الفئة العمرية أن أصحاب التواصل و الإتصال بينهم و بين الإطارات هم أصحاب الفئات التالية 19-29 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة و الكهول بنسبة عالية، و ذلك راجع إلى أعمار معظم الإطارات التي تتراوح بين 30 و 49 سنة حيث تتوافق عقلياتهم مع الفئات السابق ذكرها و من الجهة الأخرى ترى فئة 50 سنة فما فوق أنه لا يوجد أي اتصال لأنهم مقبلون على التقاعد. أما جدول المستوى الدراسي فيرى أنه هناك علاقة جيدة من حيث التواصل و الإتصال مع 40% جامعيين لكفاءاتهم العالية و مناصبهم العليا، أما الثانويون بنسبة 22.5% و النسبة الضعيفة ترجع لأصحاب المستوى المتوسط 5% أغلبيتهم سائقون. توضح بعض التصريحات أن: •التواصل و الإتصال إلا مع ذوي المستوى الدراسي العالي و الكفاءات العليا. •انعدام التواصل و الإتصال لأصحاب المناصب البسيطة. •الديكتاتورية.

10- التكوين داخل المؤسسة

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	42.5 %	17	25 %	10	67.5 %	27
لا	25 %	1	7.5 %	03	32.5 %	13

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	17.5 %	7	12.5 %	5	27.5 %	11	10 %	4	67.5 %	27
لا	7.5 %	3	7.5 %	3	15 %	6	2.5 %	1	32.5 %	13

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5 %	2	22.5 %	9	40 %	16	67.5 %	27
لا	0 %	0	7.5 %	3	25 %	10	32.5 %	13

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن نسبة الذكور الذين استفادوا من التكوين يقدر بـ 42.5 % و أن نسبة الإناث تقدر بـ 25% و الذين لم يستفيدوا فإن نسبة الذكور تقدر بـ 25 % و نسبة الإناث بـ 7,5 % اما الجدول الثاني فيوضح الفروقات العمرية حيث أن اغلبية العمال استفادوا من التكوين في المؤسسة حيث أن الفئة العمرية الأكثر استفادة هي من 40 الى 49 سنة و تقدر بـ 27.5 % من مجتمع الدراسة و يليها الشباب من 19 إلى 29 سنة بنسبة 17.5% من مجتمع الدراسة ثم من 30 الى 39 سنة بنسبة 12.5% ثم 50 سنة فما فوق بنسبة 10% اما بالنسبة للمستوى الدراسي فإن الجدول يوضح أن النسبة الأكثر تكوين كانت للجامعيين بنسبة 40 % و يليها التعليم الثانوي بنسبة 22.5 % و التعليم المتوسط بنسبة 5% وتبرر الشريحة الماخودة هذه التصريحات أن اغلبية النساء متزوجات لا يستطيعون التنقل الى ولايات أو بلدان أخرى للقيام بتكوينات و يرى الشباب أن تكوين الموظف أثناء الخدمة يساهم في استقرار المؤسسة و تفسر هذه النتيجة نظرا لشعور المتكويين بالرضا تجاه مشاركتهم في الدورات التكوينية و هذه الأسباب تجعل الموظف المتكون في حالة من الارتياح النفسي و الاستقرار داخل المؤسسة و هذا ينعكس على أداء الموظف نحو الأحسن و السعي لتحقيق المزيد من التطور و التقدم اما بالنسبة لكبار السن فهم ليسو بحاجة إلى التكوين لأنهم في مرحلة التقاعد اما بالنسبة للمستوى الدراسي فالمستفيد الأكبر من التكوينات هم الجامعيين و الثانويين وهذا بسبب ظهور الات جديدة و أجهزة متطورة الاستعمال و لهذا يجب

على مستخدميها القيام بتكوينات حول كيفية التحكم بها و من هنا نستطيع القول ان المؤسسة الاقتصادية تحتاج إلى جميع المستويات التعليمية.

11- مؤشرات الترقية

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	52.5 %	21	30 %	12	82.5 %	33
لا	15 %	06	2.5 %	01	17.5 %	07

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	17.5 %	7	15 %	6	37.5 %	15	12.5 %	5	82.5 %	33
لا	7.5 %	3	05 %	2	5 %	02	0 %	0	17.5 %	07

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5 %	2	30 %	12	47.5 %	19	82.5 %	33
لا	0 %	0	17.5 %	7	17.5 %	07	17.5 %	07

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن الذكور استفادوا من الترقية بنسبة 52.5 % و الإناث بنسبة 30 % و الذين لم يستفيدوا فتقدر نسبة الذكور ب 15% و نسبة الاناث ب 2,5 % اما الجدول الثاني فهو يبين فروقات السن بين المستفيدين من الترقية حيث أن من 40 إلى 49 سنة تمثل النسبة الأكبر حيث تقدر ب 37.5 % و يليه من 19 إلى 29 سنة بنسبة 17.5% و يليه من 30 إلى 39 سنة بنسبة 15% و في الاخير من 50 سنة فما فوق بنسبة 12.5 % اما الجدول الاخير فيبين المستوى الدراسي فياتي في المركز الأول الجامعيين بنسبة 47.5% و يليه الثانويين بنسبة 30% وفي الاخير التعليم المتوسط بنسبة 5% و يبررون العينة الماخودة هذه التصريحات حيث أن الترقية واجب على كل مؤسسة اقتصادية وهي تكون حسب مردودية العمال و هذا يكون عبر دفتر التنقيط حيث أن المستفيد الأكبر في الترقية هم الذكور بسبب وجود الذكور في المؤسسة أكثر من الاناث اما بالنسبة للسن فالشباب يستفيدون من الترقية بشكل كبير عكس كبار السن و هذا يعود إلى نسبة التنقيط لدى الفرد و انخفاض في المردودية و يعود ايضا إلى سن التقاعد اما المستوى الدراسي فكل المستويات يستفيدون من الترقية و الجامعيين بشكل كبير و هذا بسبب مستواهم العالي و العلمي و ذلك لتحسين مردودية الفرد و الارتياح النفسي للعامل.

12- التكوين و التحول التكنولوجي

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	45 %	18	17.5 %	7	62.5 %	25
لا	22.5 %	09	15 %	6	37.5 %	15

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	15 %	6	5 %	2	32.5 %	13	10 %	4	62.5 %	25
لا	10 %	4	15 %	6	10 %	4	2.5 %	1	37.5 %	15

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5 %	2	15 %	6	42.5 %	17	62.5 %	25
لا	0 %	0	15 %	6	22.5 %	9	37.5 %	15

يتضح في الجدول التالي ان الموظفين يرون ان هناك تناسب التكوين مع التحول التكنولوجي بنسبة 45% من الذكور و 17.5% من الاناث. و بعض الاخر ينفون أن التكوين لايتناسب مع التحول التكنولوجي ب 22.5% من الذكور و 15% من الاناث. و يرى جدول السن ان فئة 19-29 سنة بنسبة 15% و 30-39 سنة من فئتان لشباب يوافقان التكوين مع التحول التكنولوجي لان فئة الشباب أكثر استعمالا لتكنولوجيا و المواقع التواصل أما فئة 50 سنة وما فوق ترفد بنسبة 22.5% ان التكوين لايتناسب مع التحول التكنولوجي لان دخلوا مرحلة التقاعد ولا يفيدهم التكوين و لا التكنولوجيا. أما جدول مستوى الدراسي يرى ان نسبة الجامعيين ب 43.5% يوافقون أن التكوين يتناسب مع التكنولوجيا لان مستوى الدراسي عالي واطارات العليا هي التي تسيّر التكنولوجيا في المؤسسة. اما ثانوي يروا ان بنسبة 13% يوافقون التكوين مع التكنولوجيا لان أغلبية إتحقوا بشهادات التكوين المهني. أما مستوى المتوسط لا يوافقون لا رتبهم في توظيف بسيطة لا يحتاجون لا تكنولوجيا. وتري العينة الماخودة بعض التصريحات ان : -التكوين يتناسب مع التكنولوجيا: نعم لان المؤسسة توجه العامل لتكوين و لان ها تحتاج لتكنولوجيا حديث من اجل مردودية المؤسسة. - تسهيل التكوين و اقتصار الوقت فيه. -تشجيع فئة عليا لسهولة العمل واكثرهم أصحاب إدارة الموارد البشرية.

13- الأجر الذي يتقاضاه الموظفون

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	35 %	14	15 %	6	50 %	20
لا	32.5 %	13	17.5 %	7	50 %	20

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5 %	2	7.5 %	3	30 %	12	7.5 %	3	50 %	20
لا	20 %	8	12.5 %	5	12.5 %	5	5 %	2	50 %	20

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	5 %	2	15 %	6	30 %	12	50 %	20
لا	0 %	0	15 %	6	35 %	14	50 %	20

الحالة المدنية	أعزب		متزوج		مطلق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	10 %	4	40 %	16	0 %	0	50 %	20
لا	15 %	6	32.5 %	13	2.5 %	1	50 %	20

يتضح في الجدول التالي ان نسبة 35% من الذكور يوافقون على الاجر الذي يتقاضوه أما الإناث 15% يوافقون. اما نسبة 32.5% من الذكور و 17.5% من الإناث لا يوافقون على الاجر متقاضى. اما جدول السن مع الحالة المدنية توجد علاقة فان نسبة الشباب العزاب يوافقون على الاجر اما فئة المتزوجة التي تعيل عائلتهم لا يوافقون على الاجر المتقاضى لان فئة ما بين 19-29 سنة و فئة 30-39 سنة متزوجة. اما جدول مستوى الدراسي فان الجامعيين يوافقون على الاجر بنسبة 30% لانهم ذات اطارات عليا و كفاءات اجرهم مرتفع وايضا مستوى ثانوي بالأقدمية. اما مستوى المتوسط لا يوافقون على الاجر لان رتبهم في المؤسسة بسيط حسب مستوى الدراسي و أكثرهم يعانون من مشكلة الاجر المتدني. فبعض تصريحات العينة المأخوذة تقول: -الاجر ضعيف جدا و انا اعيل عائلتي. -لا يكفي الاجر بسبب غلاء المعيشة. -اجر قليل حسب مستوى الدراسي.

14- إهتمام مصلحة الموارد البشرية بالموظفين

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	17	42.5 %	9	22.5 %	26	65 %
لا	10	25 %	4	10 %	14	35 %

السن	19 - 29 سنة		30 - 39 سنة		40 - 49 سنة		50 سنة فما فوق		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	6	15 %	6	15 %	11	27.5 %	3	7.5 %	26	65 %
لا	4	10 %	2	5 %	6	15 %	2	5 %	14	35 %

المستوى الدراسي	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	2	5 %	6	15 %	18	45 %	26	65 %
لا	0	0 %	6	15 %	8	20 %	14	35 %

يوضح الجدول التالي أن المعاملة بين الموظفين و إدارة الموارد البشرية يمشي وفق مبدأ العدل من وجهة نظر عينة الذكور 35% و عينة الإناث 20%؛ و عينة 32.5% ذكور و 15% إناث ترة أن المعاملة بين الموظفين و الإدارة تمشي وفق الجهوية حيث تعارض النسبتين الآخرتين هذه المعاملة. يتبين في جدول الفئة العمرية أن فئة 19-29 سنة و فئة 30-39 سنة يمثلون 15% و فئة 40-49 سنة بنسبة 20% و 5% لفنو 50 سنة فما فوق ممن أبدوا رأيهم حول المعاملة وفق العدل. لأن أكثرية العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة و 40-49 سنة. و يبين جدول المستوى الدراسي أن عينة الجامعيين العاملين التي تمثل نسبتهم 37.5% تُعامل بعدل من طرف الموارد البشرية أما أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 10% و 5% للمستوى المتوسط. إذ أن أغلبية العينة توافق معاملة إدارة الموارد البشرية حيث تصفها بالعادلة. و بقية التصريحات ترى أن: • أصحاب المصالح يتعاملون بجهوية. • الجهوية و الحفرة أساس المعاملة في إدارة الموارد البشرية.

نتائج المتحصل عليها:

تمهيد:

إن دراستنا لموضوع دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية سونلغاز SPE الجزائرية كانت مبنية على فرضيتين عامتين من خلال وقوفنا على حقيقة دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية و الخاصة بفئة العمال الإداريين و المديرين (المسييرين و الإطارات العليا) و التي كانت كالتالي:

الفرضية الأولى:

إدارة الموارد البشرية دور إستشاري إستراتيجي للإدارة العليا

من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا يتضح أن لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجي و إستراتيجي للإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز و تلعب دورا كبيرا في سير المؤسسة لأن إدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة كفاءة العمال المبين (الجدول رقم 06) و أيضا عن طريق البيانات المتحصل عليها من خلال (الجدول رقم 07) نلاحظ أن جل عمال إدارة الموارد البشرية يتعاملون مع الموظفين وفق مبدأ العدل و أيضا من خلال الإحصائيات نرى أن المسؤولين يبدون إهتمام كبير للعامل الإداري في الموارد البشرية لأنه جزء من الإدارة وله منصب حساس جدا و هذا ما يبينه (الجدول رقم 14).

و من هنا نستطيع القول أن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية:

تسيير إدارة الموارد البشرية عاملها حسب الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية.

من خلال النتائج الكمية و الكيفية المتحصل عليها يتضح أن إدارة الموارد البشرية تسيير عاملها حسب الكفاءات و هذا راجع إلى (الجدول رقم 06) حيث أن أغلبية عمال إدارة الموارد البشرية ذات كفاءة علمية و نزاهة و هذا راجع إلى التكوينات و التبرصات داخل و خارج المؤسسة و أيضا نرى من خلال (الجدول رقم 10، 08)، أن أغلبية العمال عند الإلتحاق بوظيفتهم عليهم القيام بالتبرصات داخل المؤسسة لتطوير مهاراتهم و إكتساب المعرفة.

و من هنا نستنتج أن الفرضية الثانية صحيحة

- إقتراحات و توصيات:

- العمل علي تطوير مهارة الاستماع، وقبول الطرف الآخر حتى يتم تبادل الآراء الانجاز في العمل وعدم تأخيره.
- التعامل بشكل لائق واحترافي مع الموظفين، سواء كانوا في الرتب التي تلوك أو تقل عنك.
- التأكيد علي ضرورة استيعاب قوانين الشركة، بالإضافة إلي المسؤوليات المباشرة والغير مباشرة في إدارة الموارد البشرية، فكل تلك الأمور تساهم في تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تحسين مفهوم القيادة وذلك حتى يقوم الفرد بتطوير العديد من إمكانات الفريق ويتم تحقيق مصالح مشتركة.
- العمل علي تحويل مفهوم التوجيه إلي مفهوم تقديم النصائح والمساعدات التي تقوم الموظف إلي التطوير الشخصي والمهني.
- العمل علي تقييم المناخ التعليمي، وبث روح التعاون بين العاملين في مكان واحد، وذلك من أجل تعزيز وظيفة الموارد البشرية.
- تحسين مهمة إدارة الكفاءات وإدارة المعلومات و تقييم الأداء، حيث لكل منهم دور في تحسين جودة العمل.
- العمل علي تفعيل نظام المكافآت، فعلي الرغم من أن تكلفته المادية تكون اكبر علي المؤسسة إلا أنه يساهم في تحسين عملية التوفيق بين المصالح الشخصية ومصالح الشركة.
- العمل علي تفعيل مفهوم العمل الجماعة والعمل بالملاحظة، حيث لا يصبح لكل فرد مهمة عليه أن يقوم بها، ولكن يكون علي العكس من ذلك يقوم الجميع بأي عمل يراه ناقصا.

- عقد الاجتماعات بشكل دوري، وذلك من أجل معرفة مواطن الضعف والعمل علي تفاديها والتأكد علي نقاط القوة وتحسينها.

- خلاصة الفصل:

- اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية (الميدانية) التي تمت في مؤسسة "سونلغاز" لوهران وكان الهدف منها التعرف على مؤسستها وعلى إدارة مواردها البشرية.
- ومن أجل ذلك قمنا بدراسة آراء عينة أخذت من مجتمع البحث حول المجالات المذكورة، وأكدت الإجابات ما مدى أهمية دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية وعلاقتها مع الإدارات العليا والإدارت الأخرى.

- خاتمة العامة:

- وفي الأخير على ضوء موضوع الدراسة الذي يتمحور حول دور إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة لتطوير المؤسسات ومن تحقيق متطلباتها وحسن تسييرها.
- خلفت المؤسسات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل وتعزيز قدراتها من أهداف المستقبلية وتصميم برامج مناسبة لسد التغيرات بوسائل عديدة منها التكنولوجيا.
- مؤسسات جزائرية لا تخرج في سيرتها وإدارتها عن هذا المنظور فوجدت نفسها بعد الاستعمارية وكحل مقترح تم اعتماد على أسلوب إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق إنتاج المحلي.
- ومن هنا حرصت المؤسسة الاقتصادية على تطوير إدارة مواردها البشرية وحثها على استمرارها للحفاظ على تحسين أدائها مما يؤدي إلى رقي مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- ولقد ظهرت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز وهران من تحليلنا الإحصائي وجمع المعلومات أن هناك علاقة تأثير وتأثر ما بين إدارة الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية وإدارتها.
- وهذه العلاقة تلعبه الموارد البشرية من أجل تحقيق مكانة المؤسسة وتطوير كفاءتها وتحسين إنتاجها.
- ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركزنا عليه في هذه الموضوع دورة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وكيف يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من الموارد البشرية وعلاقة

إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، خاصة وأن هذه المساهمة مازالت ضعيفة لضعف تسيير الموارد البشرية لإدارة المؤسسات.

- وهذا ما دفعنا لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية منها ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءتها وتسيير الجودة الشاملة والعمل على منح وظيفة الموارد دورا قياديا لتخطيط وتنفيذ العمليات، هذا بالنظر إلى كفاءة الموارد البشرية وضرورة تأثير مسؤوليتها في أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة لفعاليتها.

- قائمة المراجع:

1. بوداوية خديجة، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الظاهر مولاي، أستاذ مشرف يتيم محمد سعيد، 2018/2017.
2. بومنة زينب- بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة Ecotex، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس ، تخصص إدارة الموارد البشرية، إشراف بومنة كلثوم، 2014/2013.
3. جبار إسماعيل، الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط LQS، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم والتسيير للموارد البشرية، تحت إشراف قدور بن عباد هوارية، جامعة وهران، 2019/2018.
4. خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرة التخصص منجمنت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.
5. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرتة، إدارة الموارد البشرية، جامعة الهاشمية، البلقاء التطبيقية، الأردن.
6. رقام ليندة، محاضرة دور إدارة الموارد البشرية لتسيير التغيير في المؤسسات الكبرى، ولاية سطيف، 2014.
7. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة، (التمكين - التغيير - التناقضات - التفلوض)، دار اليازري، مج 2، 2019.

8. سعيد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، العراق، 2019.
9. شيخ محمد أمين - سليمان ميلود، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماستر. علوم التسيير الموارد البشرية، جامعة بوشعيب بلحاج، إشراف عبد القادر بوعلي، عين تموشنت، 2016/20154.
10. كمال تيميزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع، باتنة، كلية الحقوق السياسية، تحت إشراف صالح زياني، جامعة بسكرة، 2014/2013.
11. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2007.
12. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
13. ميلاط نضرة، محاضرات السداسي الأول والثاني في تسيير الموارد البشرية، مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020/2019.
14. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، إشراف فضيل دليو، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2016/2015.

الملاحق