



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. مولاي طاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص : إدارة الإنتاج والتمويل
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

بعنوان

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة نفضال بسعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

- د. هاشمي الطيب

من إعداد الطالب :

- درقاوي أحمد

- سفير سهام

اعضاء لجنة المناقشة

مناقشا

مشرفا و مقرا

رئيسا

الدكتور /مهدي عمر

الدكتور / هاشمي الطيب

الدكتور / نزعى عزالدين

السنة الجامعية : 2021 / 2022



شكر و تقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل و نحمده هو مولانا الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة و الصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام دراستنا و عملنا المتواضع هذا، نفعنا الله به و إياكم .
كما نتقدم باسمي معاني الشكر إلى أستاذ الهاشمي الطيب الذي أثارنا بتوجيهاته القيمة و نصائحه الثمينة التي ستنور لنا دربنا في حياتنا العلمية و العملية أدامه الله فخرا للجامعة و للبحث العلمي .
و نتقدم أيضا بخالص الشكر و التقدير إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث و تقييمه .

و في الأخير نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا في هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر موضوع إدارة الأفراد العنصر البشري من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات والمؤسسات، واستهدفت الدراسة عينة من 30 موظف من موظفي الموارد البشرية على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة، وقد تم إجراء المقابلة في شهر أبريل مع رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية، كما اشتمل الاستبيان على 8 محاور منها: التحفيز، تقويم الأداء، أداء الموظفين... الخ. والتي اعتمدها كمثلة لإدارة الموارد البشرية فكانت ذات دور فعال في تحسين سير المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التحفيز، التدريب، التطوير، تحسين سير المؤسسة الاقتصادية، نפטال، المقابلة.

Abstract :

This study aimed to identify human resources management in the economic institution, where the issue of personnel management is the human element of the most important topics that have captured the attention and thinking of many writers and thinkers in the field of business management, due to the sensitivity of the job entrusted to it, which deals with issues related to the most important elements of production. It is the human element that is the basis for the work of these departments and institutions. The study targeted a sample of 30 human resources employees at the level of the Naftal Corporation in Saida. The interview was conducted in April with the head of the Human Resources Department, and the questionnaire included 8 axes, including: Motivation, performance appraisal, employee performance...etc.

Which we adopted as a representative of the Human Resources Department, and it was an effective role in improving the functioning of the economic institution.

Keywords: human resource management, motivation, training, development, improving the functioning of the economic institution, Naftal, interview.

رقم الصفحة	العنوان
	البسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: عموميات حول المورد البشري وأهميته في المؤسسة الاقتصادية	
9	مقدمة الفصل
10	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
11	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
16	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية
24	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وأساسياتها
24	المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية
37	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها
41	المبحث الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
41	المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
42	المطلب الثاني: أثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على المؤسسة
43	المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية
44	خلاصة الفصل

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة نفطال سعيدة	
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: نظرة تاريخية عن مؤسسة نفطال بصفة عامة
48	المطلب الأول: نشأة شركة نفطال ومهامها
50	المطلب الثاني: تنظيم شركة نفطال ووسائلها
52	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفطال
53	المبحث الثاني: لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيدة
54	المطلب الأول: تاريخ وحدة نفطال للتوزيع سعيدة
55	المطلب الثاني: تنظيم الشركة وهيكلها
60	المطلب الثالث: عوامل القوة والضعف في الشركة
61	المبحث الثالث: أدوات الدراسة المعتمدة وتحليل النتائج
61	المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية وحدود الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
79	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

و

الجداول

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم	01
35	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	02
36	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	03
37	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	04
51	الهيكل التنظيمي لشركة نفعال	05
57	الهيكل التنظيمي لشركة نفعال GPL سعيدة	06

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	عدد العمال لشركة نفعال GPL سعيدة	01

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الجدول
-	الملحق 01 الخبرة	الملحق 01
-	الملحق 02 السن	الملحق 02
-	الملحق 02 الاحصائيات	الملحق 03



مقدمة عامة



تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيراً في تحسين أداءها على الإطلاق، و لها أهمية بالغة في التطور والتنمية، فهي تحتل مكانة أساسية في المؤسسات، ونتيجة للتطور والتحول الهائل في اقتصاديات المعرفة أدركت المؤسسة أهمية العنصر البشري كأصل من أصول الموارد البشرية في تحقيق النمو وكفاءة الأداء . كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري ، فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها و إنتاجيتها نتيجة تأثرها بقانون العرض والطلب .

ومن اهتمام الجزائر بالموارد البشري، أنها تعتبره محورا ضروريا وهاما في أي مؤسسة، مهما كان نشاطها ونوعها، حيث تهتم بأهم مواردها وتسهر على كيفية المحافظة عليه، وتنميته وتسييره بالمفهوم الحديث "لشريك الاجتماعي"، الذي تتوقف عليه عمليات الإنتاج وفعالية المؤسسة، من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف الأساسية، كالتخطيط، الاستقطاب، التدريب، الاختيار، التعيين، والتكوين.....الخ.

وهذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرار والنمو و تحقيق الميزة التنافسية. لذا ستحاول إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و عليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة:

- كيف يتم تسيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

بناء على هذه الإشكالية وحتى تتمكن من معالجة جوانب الموضوع إرتأينا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في توجيه الدراسة وهي:

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟

2 - فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

3 ماهي مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثا: الفرضيات

- يعتبر تسيير إدارة الموارد البشرية وظيفته من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.
- تطور المؤسسة واستمراريتها متوقف على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة في المؤسسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بالموضوع والرغبة في الإطلاع عليه
- اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية، مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها.
- معرفة موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الأسباب الموضوعية:

- تزويد المكتبة الجامعية بمرجع يخص إدارة الموارد البشرية من أجل إتمام الدراسة.

خامسا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط كما يلي:
- محاولة إبراز القيمة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- إعطاء صورة واضحة للموارد البشرية وهذا قصد ترغيب المسؤولين و المديرين على الاهتمام بهذا العنصر الذي يكتسي أهمية كبرى في المؤسسات.

- محاولة كشف بعض الغموض الذي يدور حول هذا الموضوع.

سادسا: أهمية الدراسة

- الأهمية المتزايدة التي يكتسبها هذا الموضوع للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في الأجل الطويل.

- تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح أهم عامل في تحسين سير أداء المؤسسات.

سابعا: صعوبات الدراسة

- في بداية الأمر وجدنا صعوبة في ترددنا الكثير في المؤسسة لتحديد موعد المقابلة والحصول على المعلومات من طرف المبحوث.

- صعوبة التقسيم واسترجاع الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة.

- غياب بعض العمال الشركة مما أدى إلى عدم ملء بعض الاستثمارات.

ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة "نيشان سلوى التير": كانت تحت عنوان تسيير إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة في المؤسسات لدراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة" بومرداس مذكرة لنيل شهادة الماجستير.

وتمحورت إشكالية الباحث حول معرفة مدى أهمية تحسين كفاءة المؤسسات ذات طابع إداري عديلة عبد الكريم التي كانت تحت عنوان " التوظيف في المؤسسة العامة لنيل شهادة الماستر سنة 2014 وتمحورت إشكالياته حول معرفة ماهية التوظيف وطرقه الجزائرية.

الدراسة الثانية:

دراسة رقاملندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى الخاصة والعامة بولاية سطيف، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية الخاصة في ولاية سطيف.

هدفت الدراسة إلى:

محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة التي تتمتع بها هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير مع العلم أن التغيير أصبح دائم للحضور في حياة المؤسسة.

التعرف على حياة المؤسسة على مكانة إدارة الموارد البشرية ومن ثم العامل الجزائري في سيرورات التغيير التي تعرفها المؤسسات محل الدراسة.

كانت أهم النتائج المتوصل إليها متمثلة:

من خلال المعطيات تبين أن العاملين في هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة هم مجرد تابعين منفذين في عمليات التغيير وليسوا فاعلين محركين لها، باعتبار أن الإدارة التي تهتم بشؤونهم ينحصر دورها في المنفذ التابع في العمليات. بالنسبة للفرق بين المؤسسات العامة والخاصة حول إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير قد تبين أنه لا توجد فروق في إجابة مديري الموارد البشرية لهذه الإدارات أو المديريات حول أغلب بنود الاستمارة إلا بعض الاستثناءات والتي تميل فيها لصالح المؤسسات الخاصة، منها سوق العمل من قبل مديري الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة وتوفيرهم معلومات للإدارة العليا عن حالة هذه السوق بهدف التعرف على نوعية العمالة المتوفرة.

الدراسة الثالثة:

بوحنية قوي: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، لرسالة لنيل درجة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2007.2006.

توصلت هذه الدراسة إلى تحديد الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية المحيطة بإدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية حيث حاولت استطلاع آراء عينة من الأساتذة اتجاه المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحد من الإدارة المحكّمة والرشيّدة لأدائها، ومن ثم حاول الباحث الخروج بحصيلة معرفية وعملية تجعل هذه الإدارة متماشية مع ما يطرح على صعيد الساحة الدولية من مداخل واقترابات حديثة تعزز أداء العنصر البشري للجامعات وتساهم في تعزيز وتيرة التنمية في الجزائر.

الدراسة الرابعة:

حسين يرقى: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008.2007.

أولت هذه الدراسة الكشف عن التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سونطراك بصفة خاصة نظرا للتحوّلات والتطورات والتغييرات المستمرة 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.

منهجية الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة فرضية الموضوع استخدمنا منهجين هما:

المنهج الوصفي: وهذا في تحيد عناصر المشكلة المراد بحثها فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة

سواء في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الأنترنت.

منهج دراسة حالة: استخدمنا هذا المنهج في تحليل وتحديد وضعية المؤسسة الاقتصادية في إدارتها للموارد البشرية، فاستعنا بمؤسسة نفعال كميدان لإجراء هذه الدراسة حيث قمنا بإجراء مقابلة مع إطار في المؤسسة وكذلك تحليل المعلومات المتحصل عليها وذلك بالاعتماد على مخرجات SPSS .

تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم خطة البحث إلى فصلين، فلص نظري وآخر تطبيقي، كل فصل يعالج عنصرا من العناصر التي نراها مهمة لتناول الموضوع وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية.

الفصل الأول:

بعنوان عموميات حول المورد البشري وأهميته في المؤسسة الاقتصادية فقد خصص المبحث الأول للمؤسسة الاقتصادية (تعريفها . خصائصها . تصنيفاتها . وظائفها . أهدافها) .

أما المبحث الثاني فقد خصص للحديث عن الموارد البشرية وذلك بدءا (بتعريف إدارة الموارد البشرية ونشأتها . أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية . وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية . التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها) .

أما المبحث الثالث فقد خصص لمكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة (موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي . أثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على المؤسسة . بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية) .

الفصل الثاني: هو عبارة عن دراسة حالة مؤسسة نفضال بعد تقديمها لمؤسستهم وبمختلف الأنشطة المكلفة بها وبناء على ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات آملين أن تكون مفيدة وناجحة.



الفصل الأول:

عموميات حول المورد البشري و أهميته

في المؤسسة الاقتصادية



مقدمة الفصل:

تعد المؤسسة الاقتصادية مجتمع بشري، وحيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار.

المبحث الأول : مدخل الى المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

1/ تعريف المؤسسة الاقتصادية:

في حقيقة الأمر لا يوجد تعريف واحد للمؤسسة الاقتصادية كونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس، الأمر الذي نتج عنه مجموعة متعددة من التعاريف الخاصة بها من بينها ما يلي:

التعريف الأول: المؤسسة الاقتصادية هي "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه نتيجة الفرق بين الإيراد الكلي عن ضرب سعر سلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج".

التعريف الثاني: المؤسسة الاقتصادية هي "عبارة عن كيان اجتماعي وجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها".

التعريف الثالث: المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها "كمنظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث: تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة والتسجيل تحت أهدافها، والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة المؤسسة، ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، الإدارة، المستخدمين الأجراء، الدائنين، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية".

التعريف الرابع: المؤسسة الاقتصادية هي "وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي أو الصناعي، الفلاحي، التجاري أو الخدمات¹".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الوسائل المالية والبشرية والمادية، هدفها إنتاج سلع وخدمات في أحسن الظروف الاقتصادية من أجل تلبية حاجات الأفراد وتحقيق الأرباح من وراء ذلك، بما يضمن لها البقاء والنمو في اقتصاد السوق.

2/ خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتسم المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي²:

- التمتع بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

¹ اسماعيل عرباجي ، اقتصاد و تسيير مؤسسة (أهمية التنظيم ، ديناميكية الهياكل)، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، 2013، ص 15.

² عمر صخري ، مرجع ، ص ص 25-26.

- القدرة على جمع عوامل الإنتاج من تمويل وعمالة وغيرها كما أنها قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والرامج وأساليب العمل.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى المساهمة في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل مصطلح المؤسسة بالضرورة فكرة إمكانية زوالها إذا ضع مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها وفعاليتها وفقدت القدرة على تحقيق الأرباح والمستويات اللازمة من المردودية.

المبطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة معايير لتصنيف المؤسسات الاقتصادية، من أهمها نذكر ما يلي :

1. التصنيفات حسب الطبيعة القانونية:

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار الى مؤسسات شركات من جهة أخرى،

وذلك كما هو موضح فيما يلي:

1.1. المؤسسات الفردية:

تكون ملكا لشخص واحد ، غالبا ما يتولى ادارتها واستغلالها وحده، ومنها الوحدات الحرفية، الفنادق ن المزارع الصغيرة ، المتاجر... الخ.

2.1. المؤسسات الشركات:

ويكون رأس مالها الاجتماعي من تقديم أكثر من شخص واحد، في شكل اسهم او حصص اجتماعية، وهذه المؤسسات تنقسم كما يلي :

1-2-1- شركات الأشخاص

تقوم شركات الأشخاص في تكوينها على شخصية شركائها نظرا للتعارفا لقائم بينهم ولالثقة التي تربط

بعضهم ببعض، وتربطهم عادة رابطة القرابة أو رابطة امتهان الأعمال التجارية، فتقوم الشركة أساسا على الاعتبار

الشخصي ولذلك أطلق على هذا النوع من الشركات تسمية شركات الأشخاص ويترتب عنها ما يلي:

. لا يجوز للشريك أن يتنازل عن حصته للغير إلا بإجماع الشركاء لأن المتنازل إليه قد لا يحض بثقة الشركاء.

. أن وفاة احد شركاء أو الحجر عليه أو إفلاسه أو خروجه من الشركة أو منعه من مباشرة المهنة التجارية يترتب عليه

انحلال الشركة كشخص معنوي.

يكتسب بالشريك في شركة الأشخاص صفة التاجر الشريك بمجرد انضمامه إلى الشركة.

. إن الشركاء في شركة الأشخاص متضامنين بلا حدود فيما بينهم.

و تشمل شركات الأشخاص 1:

¹عمار عمورة ، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، دار المعرفة ، الجزائر ، 2000 ، ص ص 213-214.

أ- شركة التضامن:

في هذا النوع من الشركات ، ولا يسأل الشريك فقط بقدر حصته في رأس مال الشركة وإنما يسأل أيضا عن الديون في أمواله الخاصة.

ب - شركة التوصية البسيطة:

شركة التوصية البسيطة من شركات الأشخاص التي تقوم على الاعتبار الشخصي ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة ، وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء : شركاء متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة ، وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم في رأس المال الاجتماعي للشركة .

ج- شركة المحاصة:

تعرف شركة المحاصة أنها شركة مستترة تنعقد بين شخص يتعامل باسمه مع الغير، وشخص آخر أو أكثر، ويقدم كل منهم حصة من مال أو من عمل، القيام بعمل واحد أو عدد من الأعمال قصد اقتسام الأرباح الخسائر بين الشركاء.

2-2-1- شركات الأموال:

تعتمد شركة الأموال في تكوينها على الاعتبار الشخصي وإنما على الاعتبار المالي ، بمعنى أن الشركة قوامها يتمثل في تقديم الحصص المكونة لرأس مالها بصرف النظر عن شخصية أو شخص الشركاء ويحق لشركة الأموال إصدار أسهم قابلة للتداول ، كما أن وفاة الشريك أو عضو من أعضاء مجلس الإدارة لا ينتج عنه انحلال الشركة ، فبقاء الشركة ليس قيذا ب حياة أو وفاة الشريك وتشمل شركات الأموال على¹ :

شركة المساهمة: شركة المساهمة هي الشركة التي يقسم فيها المال إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ويسأل فيها الشركاء عن ديون الشركة بقدر الحصة المقدمة إلى الشركة ، أي بقدر الأسهم التي يمتلكها الشريك في رأس مال الشركة أي أن مسؤولية الشريك محدودة .

3-2-1- الشركات المختلطة:

وتدخل ضمن هذا الصنف الشركات التالية²:

¹نادية فضيل ، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري، الطبعة السابعة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008، ص 137.

²نادية فضيل فضيل ، مرجع سابق ، ص 149

1- شركة التوصية:

بالأسهم وتتضمن هذه الشركة نوعين من الشركاء : الشركاء المتضامنون مسؤوليتهم غير محدودة والشركاء الموصون الذين يسألون عن ديون الشركة بقدر حصتهم في رأس مال الشركة .

ب - الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

أما الشركة ذات المسؤولية المحدودة فهي تشبه شركة الأشخاص من حيث عدد الشركاء فيها قليل لا يجوز أن يفوق عن 20 شريك ، وأنه لا يجوز تأسيسها عن طريق الاكتتاب العام ، وأنه لا يجوز لها إصدار سندات قابلة للتداول ، وتشبه شركة الأموال خاصة فيما يتعلق بتحديد مسؤولية الشركاء وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته وفيما يتعلق بتأسيس الشركة وتجارتها .

2- التصنيف حسب الحجم :

يكون الحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثير كبير على طبيعة التنظيم وعلى نمط العلاقات بين الإدارات ، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لهذا سلوك تنظيمي متماثل ويمكن الاعتماد على المعايير التالية¹ :

- عوامل الإنتاج : تتمثل في رأس المال الاجتماعي وأصول المؤسسة وعدد العمال .

- حجم النشاط : يعبر عنه بحجم الناتج ورقم الأعمال .

عامل المردودية : يعبر عنه بالقيمة المضافة وحجم الأرباح المحققة ، إضافة إلى الفائض الإجمالي المستغل ويعتبر معيار حجم عوامل الإنتاج من أهم معايير الحجم المؤسسة ومنها عدد العمال الذي يمكن تصنيف المؤسسات حسبه إلى ما يلي² :

1-2- المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا) :

ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و 9 عمال.

2-2- المؤسسات الصغيرة :

وتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة كما يتراوح عدد أفرادها بين 10 و 49 عاملاً.

¹ أحلام مخي ، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك و تأمينات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 ، ص 25.

² نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 25

3-2- المؤسسات المتوسطة :

لا يقل هذا الصنف أهمية عن السابقة بالنسبة للنشاط الاقتصادي ، ويتراوح عدد أفرادها من 50 إلى 499 عاملا وتتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لملاكها بمبادئ علوم التسيير كذلك تجد صعوبة مالية ناشئة عن عدم قدرتها على الحصول على الأموال الكافية لإدارة أنشطتها .

4-2- المؤسسات الكبيرة :

تستعمل هذه المؤسسات يد عاملة يتراوح عددها بين 500 و 999 عاملا ولها دور معتبر في الاقتصاد الوطني بالخصوص من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة تعزز بها الناتج الداخلي الخام ، وهب تتمثل عادة مجموعة من الوحدات تربطها علاقات مالية واقتصادية وتقوم فيها الشركة الأم بالرقابة على كافة الوحدات .

5-2- المؤسسة الكبيرة جدا :

يوجد هذا الصنف في البلدان المتطورة ، وتضم 1000 عامل فما فوق ، ومن أمثلة هذا الصنف ، الشركات متعددة الجنسيات التي نجد لها عدة فروع في بلدان مختلفة .

3- التصنيف حسب مجال النشاط:

يسمى هذا المجال قطاع النشاط " ويمكن التمييز بين ثلاث قطاعات هامة تنتمي إليها المؤسسات الاقتصادية ، وهي ¹ :

1-3- المؤسسات التجارية :

وهي المؤسسات التي تهتم أساسا بإعادة بيع السلع على مزاولة أو تغيير أو تحويل عليها ، ويمكن إضافة لهذا القطاع مؤسسات الخدمات مثل وكالات السياحة ، والمؤسسات الآلية مثل البنوك .

2-3- المؤسسات الصناعية :

وهي المؤسسات التي تقوم من خلال نشاطها بخلق سلع قابلة للاستهلاك النهائي (مثال ذلك الصناعة الكيماوية ، صناعة الحديد والصلب ، الصناعات الميكانيكية ... الخ) ، ويمكن إضافة المؤسسات الخاصة للبناء ، والمؤسسات ذات الصناعات التقليدية وغير ذلك من المؤسسات إلى هذا القطاع .

3-3- المؤسسات الفلاحية :

¹ كئوش عاشور ، المحاسبة العامة (اصل و مبادئ و آليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي) ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2013 ، ص 9.

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي .

4- التصنيف حسب شكل الملكية :

قد تكون المؤسسة الاقتصادية ملك للقطاع الخاص أو القطاع العام أو ملك لهما في آن واحد ، وعلى هذا الأساس نميز بين¹ :

4-1- المؤسسات الخاصة :

وهي التي تكون تابعة للقطاع الخاص ، وتخضع للقانون الخاص .

4-2- المؤسسات العمومية :

وهي خلافا للمؤسسات الخاصة ، تكون تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة به ، وحاليا تخضع لخليط من القانون العام والقانون الخاص ، مثل القانون التجاري سواء في الجزائر أو في دول وقد نجد هذه المؤسسات : وطنية : في حالة ما إذا كانت تابعة لوزارة معينة . محلية : في حالة ما إذا كانت تابعة لجماعات محلية (ولاية أو بلدية) .

4-3- المؤسسات نصف العمومية :

وهي التي تكون ملكا مشتركا للقطاع العام والخاص معا .

المطلب الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية

من بين التقسيمات المعروفة للوظائف في المؤسسة الاقتصادية يمكن ذكر التقسيم التالي الذي يقوم على أساس « التمييز بين ثلاث مجموعات من الوظائف الرئيسية حسب طبيعة أدوارها في المؤسسة² » .

1- مجموعة وظائف توفير الموارد الأساسية :

تتضمن هذه المجموعة على الخصوص وظيفتين الفرعيتين المرتبطتين بتوفير وتسيير عوامل الإنتاج الأساسية المتمثلة في رأس مال والموارد البشرية.

1-1 الوظائف المالية:

تقع على عاتق هذه الوظيفة « كل المهام المتعلقة من جهة بجمع رؤوس الأموال الضرورية للحفاظ على نشاط المؤسسة وتوسيعه ومن جهة أخرى مراقبة مدى تطابق استعمال تلك الأموال مع أهداف المؤسسة¹ » كما أن هذه الوظيفة تختص في إجراء التحليل المالية ودراسات المردودية وغيرها .

¹ عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 30.

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 232.

ونجدها تنقسم بدورها إلى الوظائف الفرعية التالية²:

الدراسات المالية والإحصاء

الحسابات المالية

- الأجور (المرتببات) ... إلخ .

2-1 وظيفة الموارد البشرية :

وتعتبر من الوظائف المساندة حيث تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، ومن أهم اختصاصات هذه الوظيفة نذكر ما يلي³:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات من بين القادرين على العمل والراغبين فيه ؛

- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية ؛

- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العالين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية ؛

- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة ؛

- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترفيه أمامهم وعادة ما نجد هذه الوظيفة تنقسم بدورها إلى الوظائف الفرعية التالية⁴:

- الاستخدام (التوظيف ، الترقية ، التعويض ، ... إلخ) ؛

- التدريب ؛

- الأمن والرفاه .

2- مجموعة وظائف الاستغلال :

تعتبر وظائف الاستغلال « مجموعة العمليات والأنشطة التي تساهم في مجموعها في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة¹ » ، وهي بذلك تمثل « كل العمليات المرتبطة بالتمويل ، الإنتاج والتسويق ، التي تشرف عليها الوظائف الإدارية وتساندها بصفة مباشرة أو غير مباشرة » ..

¹ - J.MAURIAC ,H BOUGAULT : ECONOMIE de L Entreprise, 3eme edition ,Edition CASTEILLIA, Paris.1994. P-108

² محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير اساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الثاني ، دنوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 ، ص 126.

³ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 275 - 276 .

⁴ محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 10.

1-2 وظيفة التموين :

إن التموين هو « توفير المواد الأولية واللوازم القابلة للاستهلاك بالكمية والجودة المطلوبين في الوقت اللازم وبأقل تكلفة ممكنة » وتضم هذه الوظيفة عادة :

-الشراء

- التخزين .

2-2 وظيفة الإنتاج :

تتم هذه الوظيفة بالدرجة الأولى « بتصنيع المنتجات المطلوب في السوق بما يتفق مع المواصفات والأساليب المحددة مع البرامج المرسومة » ، ومن أهم اختصاصات الوظيفة تذكر ما يلي :

- تخطيط الإنتاج

- متابعة برامج العمل

القيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات

- مراقبة جودة الإنتاج؛

- القيام باعمال الصيانة ... إلخ .

2-3- وظيفة التسويق :

يعرف التسويق بأنه « مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق وما يجب إنجازها في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسبة وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكبر أرباح تتوقف عليها حياة المؤسسة »²

. ومن أهم اختصاصات هذه الوظيفة نجد ما يلي:³

- دراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق وتقدير الطلب على منتجات المؤسسة واتجاه تطوره مستقبلا

- دراسة وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي.

¹ ناصر دادي ، مرجع سابق، ص 293 ، مرجع سابق، ص 293.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 327

³ عمر صخري، مرجع سابق، ص 41

الوظائف الفرعية

- القيام بالبحوث وإعطاء اقتراحات من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة وغير لهذه الوظيفة فتتمثل عادة في : - بحوث السوق.

- الإشهار والاتصال

البيع ... الخ .

3- مجموعة وظائف الإدارة :

تسمى وظائف الإدارة كذلك بوظائف التأطير أو التحكم ، وهي تشمل على الخصوص الوظائف الفرعية التالية :

1-3- وظيفة التخطيط :

إن التخطيط هو حجر الأساس في العملية الإدارية ويعرف بأنه « مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المؤسسة مع المستقبل وعلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف »¹.

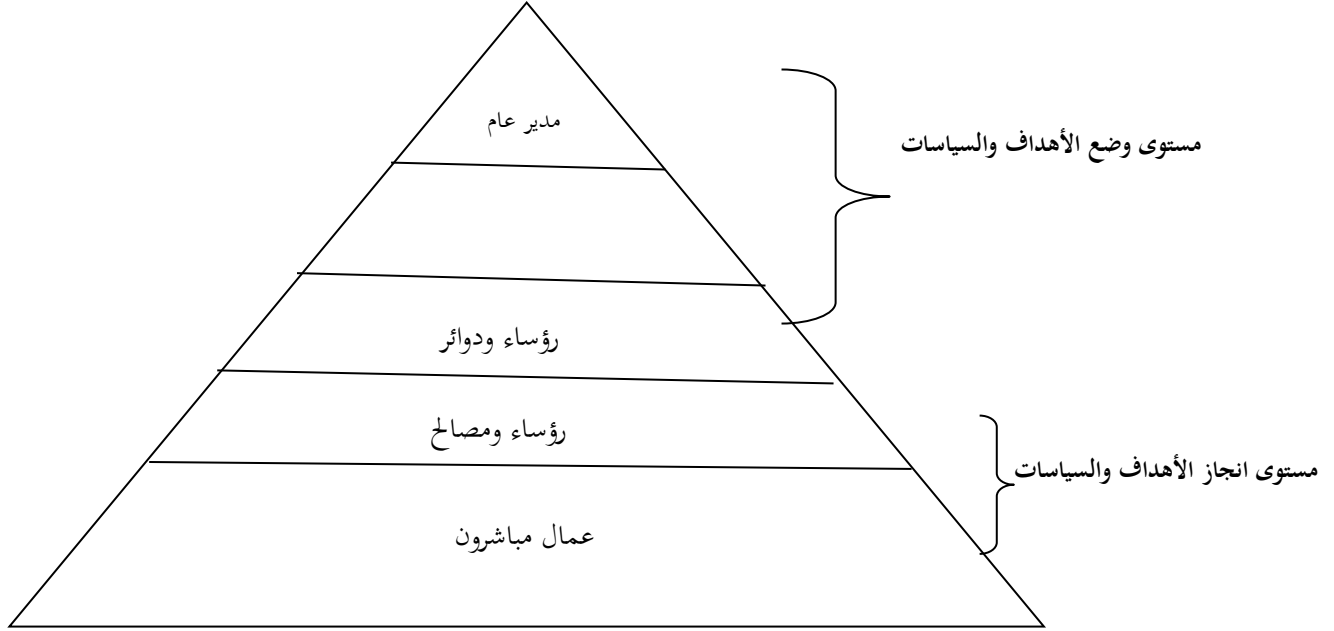
2-3- وظيفة التنظيم :

التنظيم هو « تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها وتحديد العلاقة بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات »². ويأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة على العموم الشكل العام التالي :

¹ جمال الدين عويسات، مبادئ الادارة هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص51.

² اسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص15.

الشكل رقم (01) : الشكل العام للهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية



المصدر : عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 34 .

3-3- وظيفة القيادة:

تعرف القيادة بأنها « عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة » ، أي أن القيادة تعمل على استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.¹ وتتوقف قدرة القائد على التأثير في إتباعه على ما يكون لديه من قوة وظيفية ويمكن في هذا الإطار التمييز بين الأنواع التالية للقوة الوظيفية:²

- القوة الرسمية : وهي السلطة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم .
- قوة المكافأة : وهي ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع ، من ترقية ومدح تكريم ... إلخ .
- قوة الإكراه : وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الأجر والإنذار وغير ذلك .
- قوة الخبرة : وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى الشخص عن نشاط معين ، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته وذلك يعطيه نوعاً من القوة في هذا المجال .

¹ محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص189.

² جمال الدين عويسات، المرجع السابق، 115، 116.

– قوة القرينة : توجد هذه القوة لدى الأشخاص لأسباب متعددة مثل القوة الشخصية التي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم .

3-4 . وظيفة التنسيق :¹

التنسيق هو عبارة عن تحقيق التوافق والتزامن بين جهود الأفراد والمجموعات بما يؤمن حسن الأداء التنظيمي والحفاظ على الأهداف المشتركة « . حيث أن تقسيم العمل يخلق حاجة متزايدة إلى التنسيق نظرا لاعتماد أجزاء العمل المقسمة على بعضها البعض .

3-5 . وظيفة المراقبة :

تعتبر المراقبة « عملية إدارية تعنى بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا ، واتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتائج التقويم » . وبالتالي فإن المراقبة تتطلب الخطوات التالية :²

وضع المعايير :

حتى يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة فعالة يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء ، وتختلف المعايير من مؤسسة إلى أخرى فنجد بعض المؤسسات تحدد رقما معيناً كمعيار لنتيجة نشاطها وتعمل جاهدة على الوصول إليه ، وفي مؤسسات أخرى وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق وغير ذلك من المعايير .

– قياس مستوى الأداء الفعلي :

إن الخطوة الرئيسية الثانية في نظام المراقبة تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي ومعرفة مدى قربه أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديدها مسبقاً ، كما أنه ن الصعب القيام بمراقبة أعمال المؤسسة في غياب معايير الأداء ، وإنه من غير المفيد وجود هذه المعايير دون أن تجري المؤسسة عملية قياس دوري لمستوى أدائها .

– تصحيح الانحرافات :

بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية ، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية المراقبة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلاً من أهداف . وتقوم مختلف المؤسسات بإتباع أساليب متعددة للمراقبة بحيث يمكن بصفة عامة أن نقسم هذه الأساليب إلى نوعين كالتالي :³

–أساليب متخصصة : مثل:

خرائط مراقبة الجودة ؛ خرائط جانث (Gantt) ؛ ه أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات ... إلخ.

¹ جمال الدين عويصات، المرجع السابق، ص134.

² جمال الدين عويصات، المرجع السابق، ص145.

³ جمال الدين عويصات، المرجع السابق، ص146

– أساليب تقليدية : مثل :

التقارير ؛

الملاحظات الشخصية ؛

نقطة التعادل (أو عتبة المردودية) ؛

• الموازنات التقديرية ، ... الخ

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية

وأخير إرتأينا أن ننهي هذا المبحث بتوضيح الأهداف الرئيسية التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها، وهي تتمثل أساسا فيما يلي:¹

1. الأهداف الاقتصادية: ومنها:

1.1 تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت أن تخلق مستوى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها الاجتماعي وتوسيع نشاطها أو على الأقل للحفاظ على مستوى معين منه.

1.2 - تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع انتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفه، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي حاجيات المجتمع سواء على المستوى المحلي و الوطني أو الجهوي أو الدولي.

1.3 عقلنة الإنتاج:

وذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج.

2 الأهداف الاجتماعية:

ومن بينها نذكر:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور للمستخدمين.

- تحسين مستوى معيشة المستخدمين.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 17-21

3 - الأهداف الثقافية والرياضية:

ومن أهمها يمكن ذكر:

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية للعمال وعائلاتهم.
- تخصيص أوقات للرياضة للعمال...إلخ.

3 الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة على ما سبق ذكره من الأهداف، تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في ميدان التكنولوجيا، ذلك من خلال أنشطة البحث والتنمية التي تقوم بها ومساندتها للسياسة القائمة في البلاد في هذا المجال بالتنسيق مع العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذلك هيئات التخطيط كالمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي وغير ذلك.

إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية جميع المستويات الإدارية مؤسسه قدره العاملين على التفكير وأهدافهم حاجاتهم الفردية والجماعية ومخاوفهم من المستقبل بعين الاعتبار وأن لديهم الرغبة في العمل الجاد والمنتج قارن عام احترامي والكرامة وبهذا يتولد لدى العاملين الحافظ في أهداف مؤسسه التي يعملون بها قارن في عمل¹.

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وأساسياتها

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية:

عند تعريف البشرية نجد من الأهمية تعريف وتوضيح معنى مصطلح الموارد البشرية، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعتمد في البداية إلى تعريف المورد البشري ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة. **الموارد البشرية:** هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، وإن قوه الموارد البشرية وفاعليه أدائها، تعني قوه المؤسسة، وقدرتها على منافسه الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها¹.

تعريف الإدارة: هي نشاط يعتمد التفكير والعمل الذهني يستخدم أسس مبادئ معينه جمعت في وظائف أربعة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة².

يعرف جكوس إدارة الموارد البشرية على أنها: "جميع الناس الذين يساهمون حالياً في انجاز أعمال المؤسسة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المؤسسة"، بينما يعرفها سيكيل على أنها: "هي استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين تقييم الأداء تنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد، كما تعرف على أنها: من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد لدى إدارة الموارد البشرية، أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية." حيث يعرفها نيجرو على أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذلك أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من العمليات المتمثلة في تعيين وتقييم الأداء وكذا الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، كما أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تشجيع العاملين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

¹ عقيلي ، 2005 ص ص 11 ، 14

² بن حمود ، ص 10

³ حسين ، 2013 ص 19، عزام 2014 ، ص 102، أوسن ، 2013 ، كافي ، 2014 ، ص 42

نشأة إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية أدواراً عدة في حياة المؤسسات إذ أن الوظائف التي أنطقت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة وفي مقدمتها العلوم الإدارية وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاق إدارة الموارد البشرية لم يعرف بالتحديد فلقد مرت الثورة بعدة مراحل أهمها¹:

1. مرحلة ما قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، وفيها لم يكن لنشاط إدارة الموارد البشرية اهتمام واضح حيث أن التجمعات الزراعية كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة، التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعلق في التاريخ الفكر الإداري ترجع جذورها إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة في الإنتاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق و يقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية.

ويستخلص من ذلك أن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الزراعية، ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

2. مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين أدوات بسيطة، وقد صاحبت عدة ظواهر أهمها:

. التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل.

. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

. تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

¹ الحافظ، 2011، ص ص 19 - 18

إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة ومن وجهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، وبالرغم من أن الثورة الصناعية سعت لتحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من من اعتمادها على العمال، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة، مما أدى إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين المرد البشري من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، وولدت لدى الأفراد سخط على أصحاب الأعمال الذين يريدون استغلالهم أبشع استغلال.

ونتيجة لهذا الوضع وفي منتصف القرن التاسع عشر، بدأت التكتلات العمالية بالظهور وأخذت تأخذ بشكل اتحادات وتنظيمات عمالية، هدفها الدفاع عن مصالح العمال، وأن تقول لا للاستغلال الآلي، وبدأت هذه التكتلات تهدف أصحاب الأعمال بالإضراب والتوقف عن العمل مما اضطرهم في الأخير إلى توجيه بعض الاهتمام البسيط إلى المفاوضات الاجتماعية ومعالجة بعض شؤون الأفراد مثل: الأجور، ساعات العمل وظروفه.

3 مرحلة الإدارة العلمية:

خلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك تايلور في أميركا. الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أب الإدارة العلمية. وهنري فيول في فرنسا، لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن.

يهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم تايلور أفكاره قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة الأمر، الذي أدى إلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار واعتبارها عملية استغلال لجهود العاملين، عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم.

يتضح مما تقدم أن مولد غدارة الأفراد يقترن بظهور حركة الإدارة العلمية، حيث جعلت الأحداث التي رافقت تطورها، الأمر الذي جعل إدارة المؤسسة تنظر إليها وإلى الذي الذي يمكن أن تؤديه بشيء من الاهتمام والجدية على اعتبار أن مشكلة الأفراد بدأت تستحوذ على اهتمام أصحاب الأعمال.

4. الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة هذه الاختيارات (ألف وباء)، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، وتتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في ظهور المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وإنشاء مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويتمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عملها على هذه الجوانب السابق ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث نشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وقد أعد أول برنامج لمديري الموارد البشرية عام 1915، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه حتى ذلك الوقت كانت جهود رجال الأعمال والباحثين مركزة على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة وترشيد العمليات الإنتاجية دون النظر والعناية بالمورد البشري والاعتبار بالإنتاجية.

5. مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

استمر الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها ماري باركفوليت والتون مايو هذه المدرسة نادى بأن الإنسان ليس آلة يمكن تشغيلها حسبما نشاء وإن الوقت قد حان لأن نهتم بالمورد البشري في الإنتاج، وهو الذي يجب أن يكون موضع الاعتبار والرعاية الكبارين حتى يتسنى الوصول إلى إنتاج أفضل، ذلك أن تنظيمات غير رسمية إلى جانب التنظيم الرسمي ويتعين على الإدارة أن تدرس مشاكلها وتعاملها معاملة إنسانية طيبة وتتقرب منها وتدرس كيفية تشغيلها بطرق إنتاجية مقبولة، على ضوء مبادئ وأسس علمية مدروسة تقدمت بها مدرسة السلوك البشري، والتي كانت بمثابة الدرس الاصح بالأعمال على أهمية الإنسان في العمل وضرورة التركيز على وظيفة إدارة الأفراد وزيادة نطاق عملها تشمل مثل هذه الموضوعات.

6. مرحلة الحرب العالمية الثانية:

جاءت الحرب العالمية الثانية التي كانت ظروفها الحرب العالمية الأولى، حيث أن الدروس المستفادة منها أن الإنسان العامل هو محور الإنتاج، وبالتالي بات ضروريا العناية بإدارة الأفراد باعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين والعناية بمشاكلها، وراح باحثو الإدارة وعلم النفس الصناعي يقومون بدراسات نظرية وعلمية ما زالت مستمرة

إلى يومنا هذا توصوا بموجبها إلى وضع أسس ومبادئ علمية يمكن على ضوءها أن تقوم إدارة الأفراد بتدبير احتياجات المؤسسة من العمالة والعناية بها ووضع قواعد للتعامل معها للوصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المؤسسة، تكون من خلاله الروح المعنوية مرتفعة تمكننا من الوصول إلى أفضل النتائج.

7. مرحلة الوقت الحاضر:

في السنوات الأخير فإن تأثير ومكانة وظيفة الأفراد قد اتسعت، ويعود ذلك لعدة أسباب منها: إن إدارة المؤسسة تعتبر علو إدارة الأفراد سلسلة من الأسباب لإرضاء العمال الذين يعملون بساعات أو لتنفيذ أوامر وتعليمات الحكومة. إن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل "تقوم بالاختيار والمكافأة وتنظر في مشاكل الترقية وأحيانا تشرح أسماء ولكن قليلا".

. وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجاب، وعلى إدارة الافراد أن تقوم بذلك. إن الحاجة إلى تريب الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات الغدارية أصبحت ضرورية وإن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

. وهذا وقد أصبحت الآن الموارد البشرية هي الأصول الذكية التي تصنف إلى المؤسسة ميزة تنافسية وذلك بعد أن أصبحت المعلومات مجرد سلعة تباع وتشتري.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثير سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة.
- تساعد المؤسسة في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص.
- يساهم في تحول عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين على الديناميكية والتغيير تبعاً لمتطلبات المؤسسة.
- تعمل على تعزيز ودعم الإستراتيجية المتبعة.
- الانتباه على سرية الاحتفاظ بالمعلومات وبذلك تؤثر في عمليات اختيار وتطوير مجموعة رأس المال البشري
- تساعد في تحديد إستراتيجية وبما يتفق والغرض الذي وجدت من أجله

¹ ولد حسين، 2015، ص ص 22-24

- تسعى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بذوي المؤهلات الكفاءة وتوفير بدورها شروط عمل مرنة تمكن العاملين فيها من التماشي مع الأعمال الواجب تنفيذها.
 - تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة بتحسين أداء الأفراد العاملين لديها.
 - تعمل على توفير الكفاءات الجيدة القادرة على تقديم الاداء المميز لغرض زيادة معرفة العاملين لديها والعمل على تبني المعرفة ونماذجها.
 - تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال الذكاء التنافسي.
 - توفير المعلومات عن القوزة والضعف الداخلية لاستدامة الميزة التنافسية.
- ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:**

- يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا وعندما تحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين وهما الكفاءة والعدالة.
- في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي¹:
- . المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- . توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والتحفيز.
- . زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- . العمل على تحقيق الكفاءات الإنتاجية.
- . الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل تكاليف.
- . الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير والكمية والنوعية المحددة سلفا.
- . تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون فيما بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- . تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- . توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- . إيجاد سياسة موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- . تحقيق التعاون الفعال بين العاملين.

¹ عطا الله ، 2017 ، ص ص 5-6

- . إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- . توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث : وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، وتنقسم إلى وظائف رئيسية لإدارة الموارد البشرية، والوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية¹:

أولاً: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

1. **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
2. **تخطيط الموارد البشرية:** تعني بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في الموارد البشرية للمؤسسة.
3. **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفاتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأسباب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
4. **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها ودرجات أجرها للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.
5. **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني الوظيفية بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أداءهم الفردي أو أداءهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.
6. **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى المواصلات وغيرها.
7. **تقييم الأداء:** تهتم المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

¹ ماهر، 1999، ص 29-30

8. التدريب: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين في المؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

ثانياً: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1. العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية "أي النقابات" التطرق إلى موضوعات مثل: الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة..

2. أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن والصحة والاتجاهات النفسية النفسية السليمة لهم.

3. ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المؤسسة، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العامة الأخرى في المؤسسة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العامة الأخرى في المؤسسة تعني شؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والخدمية، واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلاؤم والتوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الاستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وتتسم بالسلطات الاستشارية إذ أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى في المؤسسة، ولكن تمارسها بحدود معينة، إذ أنها لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى في المؤسسة ولكن تمارسها بحدود معينة الواقعة على نفس خط السلطة، كما أنها تتمتع بحق إسداء الرأي والمشورة والنصح لإدارات تنفيذية أخرى عندما يستدعي الأمر ذلك، لكن السلطة التنفيذية تقتصر على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق مسؤولية الإدارة، ومن هذا المنطلق فإن العلاقة التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى قائمة على الدور الاستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة وإسداء الرأي لمن يحتاج إليه من الإدارات الأخرى العاملة في المؤسسة، أما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية

فإنه يقوم على أداءها لمختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم، إذ أن هذا الدور يجعلها لا تختلف مع الإدارات الأخرى في المؤسسة كإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة المالية... الخ، وغالبا ما يكون الترابط بينها وبين تلك الإدارات قائمة على أساس التنسيق والتكامل في إنجاز الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة ككل، ويمكن القول بأن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدا، إذ يمكن أن يكون على شكل إدارة أو قسم أو شعبة... الخ، تناط مهام المدير العام أو رئيس القسم أو الشعبة أخذت تلعب المتغيرات التي تحكم المؤسسة المعنية الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة الموارد البشرية من حيث حجم المؤسسة التكنولوجية المستخدمة والأسواق التي تخدمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها للأسواق وغيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تتسم به.

التنظيم المركزي أو اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

عندما تقوم الموارد البشرية بانتهاج أسلوب المركزية فإنها تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها، إما اتبعت أسلوب اللامركزية فإن الإدارة العليا تلجأ للقيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المؤسسة والفروع والمصانع التابعة لها، مع وجود إدارة مركزية للموارد البشرية، ويمكن القول بأن إتباع الأسلوب المركزي واللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من التغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك وهي:

1. حجم المؤسسة:

تميل المؤسسات الكبيرة أو العملاقة والتي غالبا ما تضم أكثر من فرع أو مصنع أو أنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة إلى الاعتماد الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية، أما المؤسسات صغيرة الحجم والتي تضم عدد قليل من الأفراد العاملين إلى انتهاج الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية، إذ إن الحجم الذي تتسم به المؤسسة المعنية يعتبر عاملا حاسما في تحديد الغطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في هيكلية إدارة الموارد البشرية لديها.

2. تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة:

إن تكنولوجيا العمليات الإنتاجية والتشغيلية السائدة في المؤسسة غالبا ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء مركزي أو لا مركزي للتنظيم، إذ يعتمد على طبيعة الإنتاجية الحارية، ففي حالة الإنتاج المستمرة فإنه يتسم بالاستقرار النسبي في الأداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم المركزي، أما في حالة الإنتاج المتقطع فإن حالة التغير النسبي السائد يجعل من الأجدد اعتماد الأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3. فلسفة الإدارة العليا في المؤسسة:

تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها، مما يؤدي ذلك لقبول الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية، وإن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد لاسيما إذا تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الأمر لاعتماد الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية.

4. سلع وخدمات المؤسسة:

تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة المعنية أحيانا بالأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم إذ أن المؤسسة التي تتسم بإنتاج سلعي أو خدمي واسع، ومتعددة وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فإنها غالبا ما تتيح الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية أما إذا كانت المنتجات أو السلع المقدمة للمستهلكين محدودة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر كفاءة في إنجاز الأهداف المراد تحقيقها.

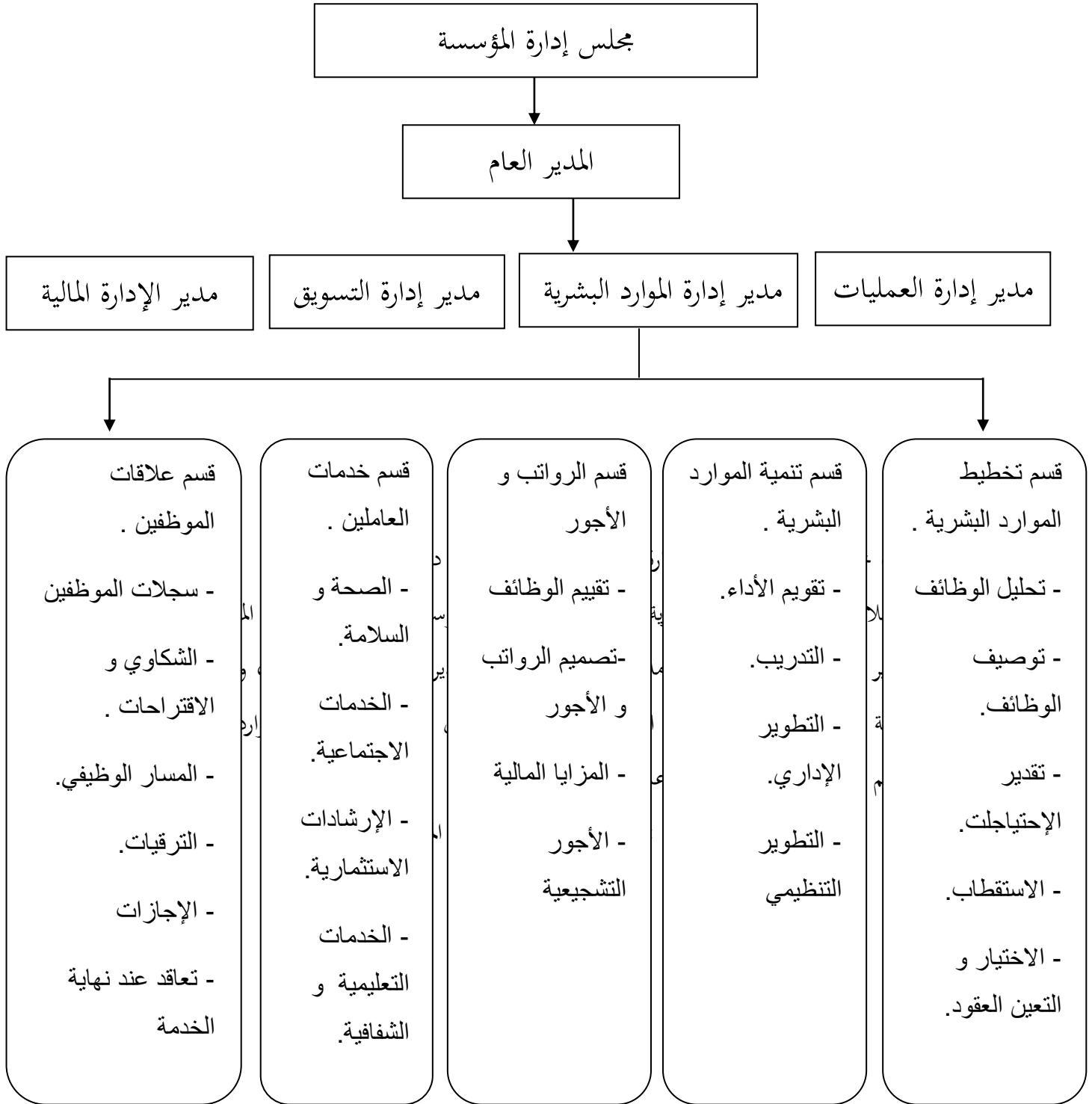
5. المتغيرات البيئية التي تعمل بها المؤسسة¹:

إن البيئة التي تعمل بها المؤسسة تعتبر أيضا من العوامل الحاسمة في اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في التنظيم، إذ أن المؤسسة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، أما المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية معقدة ولا تتسم بالاستقرار أو الثبات فإن الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية يعتبر أكثر جدوى في هذا الإطار.

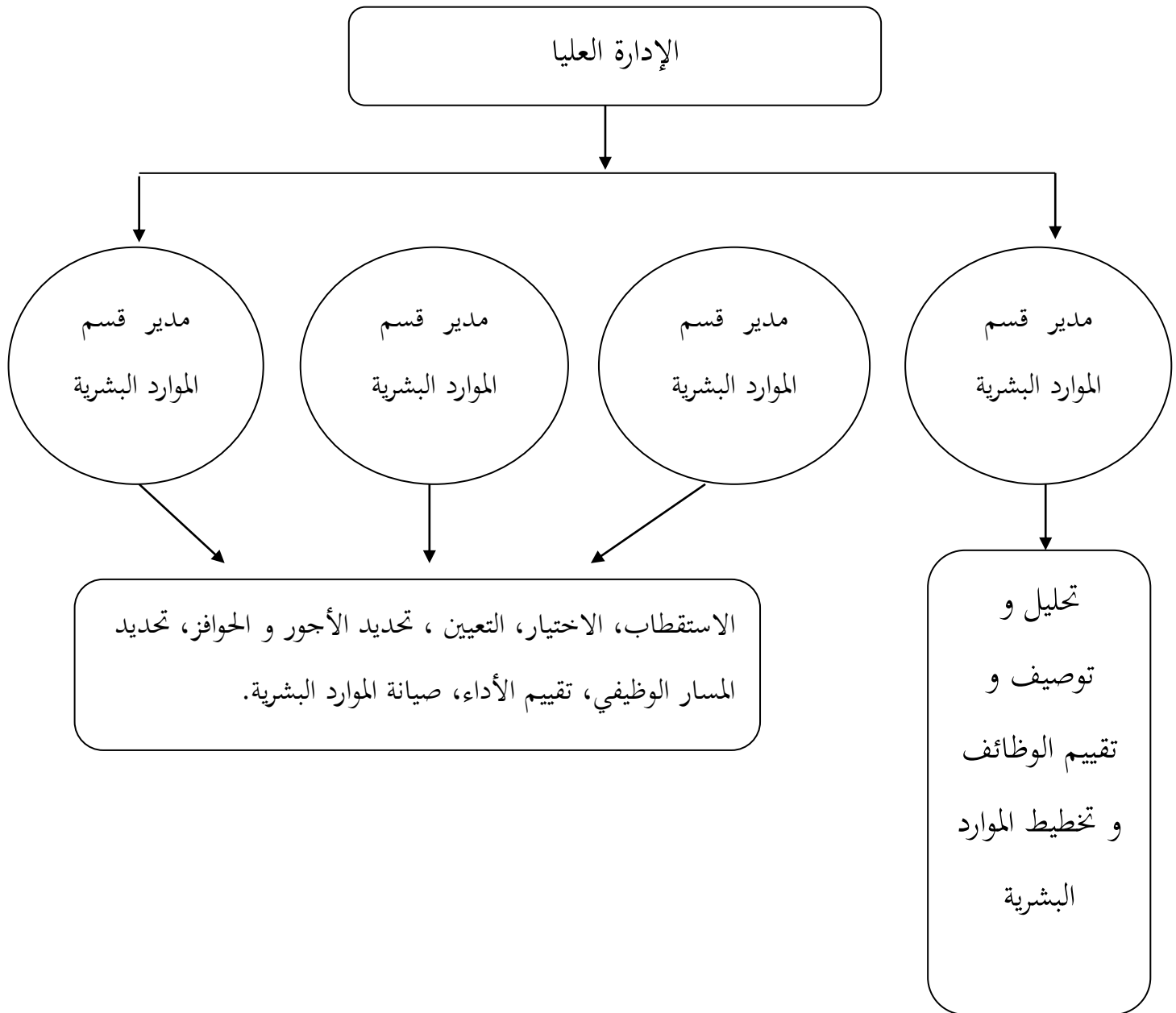
ولذا فإن القول باعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن تكون عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعنية.

¹حاسب ، 2007، ص ص 28 – 30

الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم



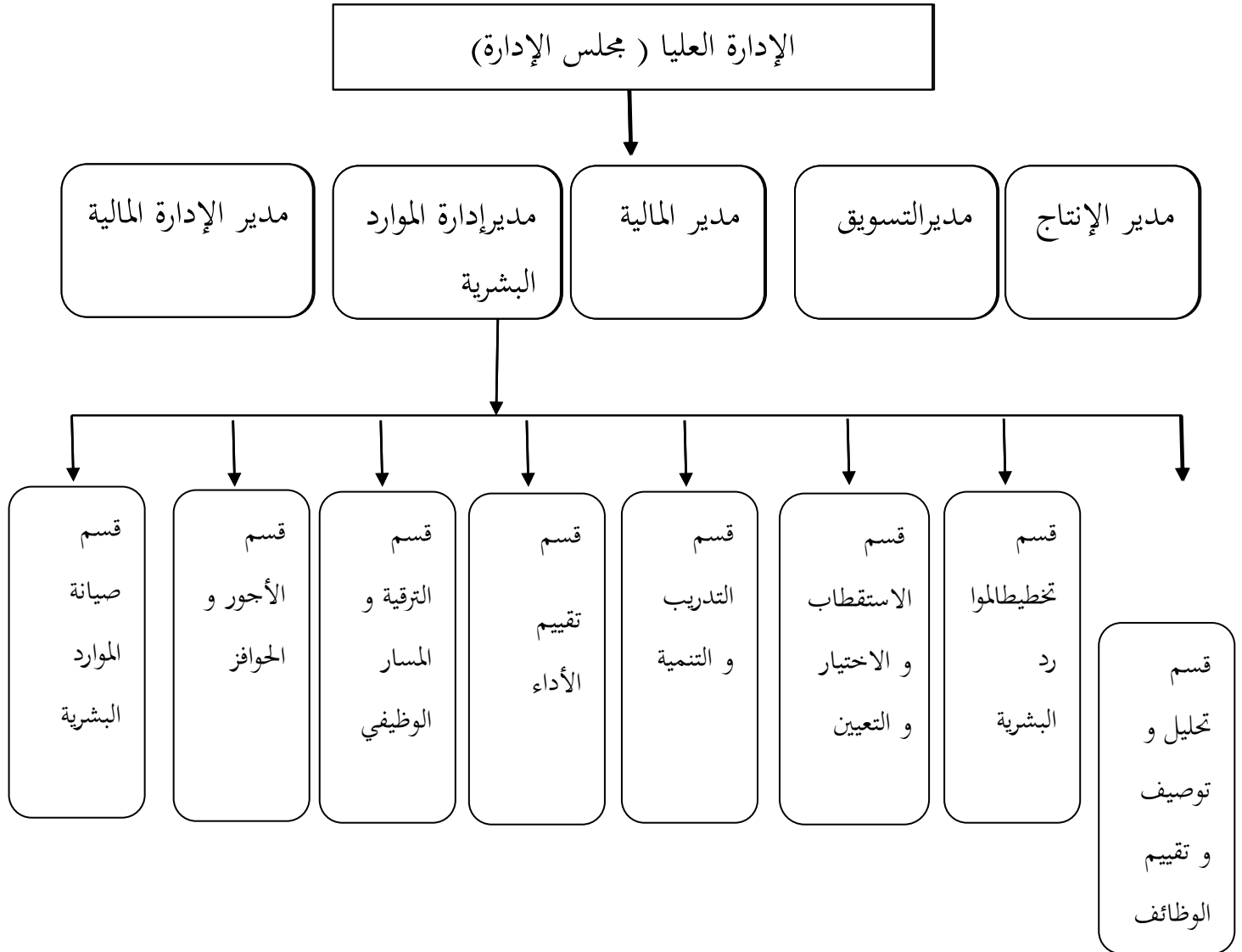
التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المرجع: عطا الله لحسن ، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سعيدة ، 2017 ، ص 77

يوضح الشكل أعلاه التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية والذي يتكون من الإدارة العليا والتي تتضمن مدير قسم الموارد البشرية ، مدير قسم الإدارة المالية ، مدير قسم الإنتاج والعمليات ومدير قسم التسويق ، فإن من مسؤوليات مدير قسم مدير الموارد البشرية تحليل و توصيف و تقييم الوظائف و تخطيط الموارد البشرية ؛ أما بالنسبة لمدير قسم الإدارة المالية وقسم الإنتاج والعمليات وقسم التسويق فهم مسئولون عن الاستقطاب والاختيار والتعيين ، تحديد الأجور و الحوافز ، تحديد المسار الوظيفي ، تقييم الأداء وصيانة الموارد البشرية .

الشكل (3) : التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : عطا الله لحسن ، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سعيدة ، 2017 ، 97

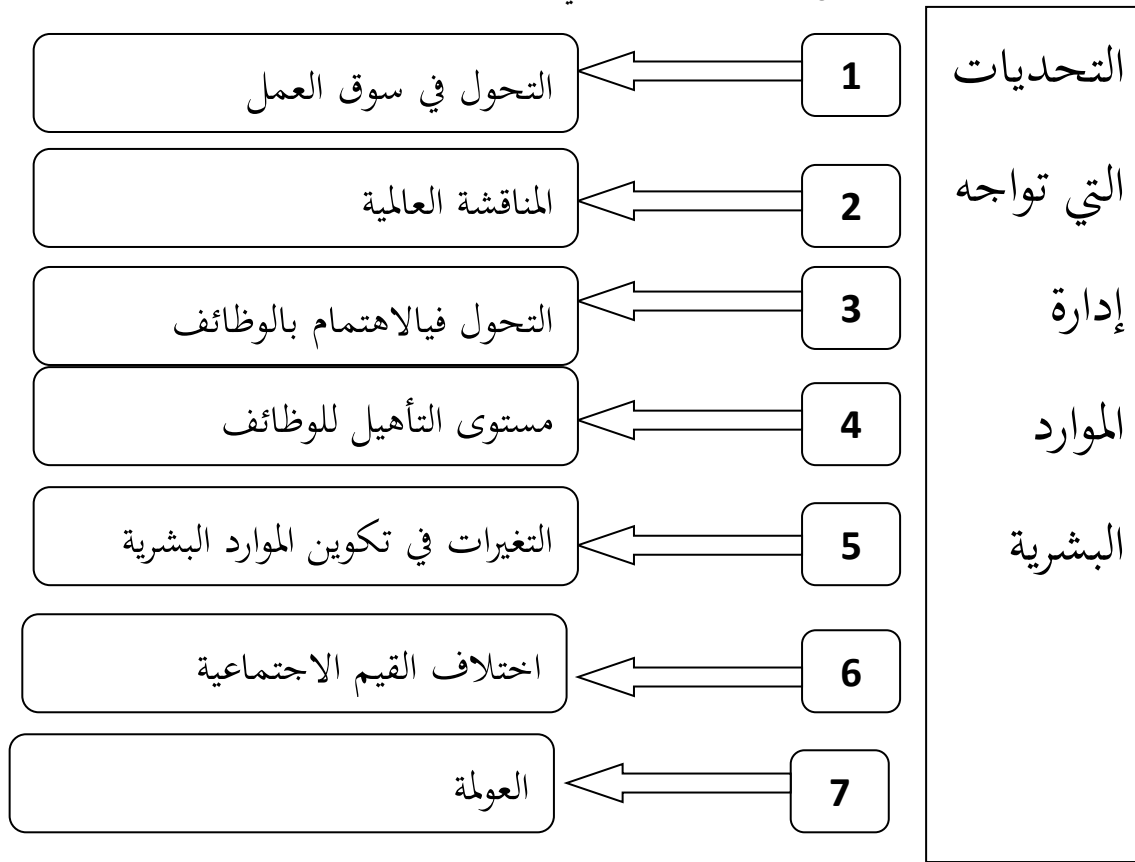
يوضح الشكل أعلاه التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية ، والذي يحتوي على الإدارة العليا والتي تتكون من مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية ومدير إدارة الموارد البشرية ، مدير الإدارة المالية ؛ فإن مدير إدارة الموارد البشرية يضم كل من قسم التحليل والتوصيف وتقييم الوظائف ، قسم تخطيط الموارد البشرية وقسم الاستقطاب والاختيار والتعيين ، قسم التدريب والتنمية وقسم تقييم الأداء ، قسم الترقية والمسار الوظيفي ، قسم الأجرور والحوافر ، قسم صيانة الموارد البشرية .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

أولا : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي ¹ :

الشكل (4) : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على (عودة ، 2016 ، ص 78 - ص 80)

1- التحول في سوق العمل : نظرا للانحسار العمالة في القطاع الزراعي وازديادها في القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي مما أثر على نظم وتشريعات وقوانين التوظيف .

¹ عودة ، 2016 ، ص 78 - 80

2- المنافسة العالمية : العالم اليوم عبارة عن قرية صغيرة ، وأي حدث في الدولة ما يؤثر على الاقتصاد ككل وفي ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فإن التنافس على أشده بين المؤسسات المصنعة مما دفع بعضها إلى الإغلاق لعدم قدرتها على مجاراة الزخم العالمي وهيمنة الشركات الكبيرة .

3- التحول في الاهتمام بالوظائف : هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة يكثر عليها الطلب مثل : تخصصات الحاسوب وبرمجته ، تكنولوجيا المعلومات ، المحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة ، مما دفع بالمؤسسات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك وإقبال هائل من المتدربين عليها .

4- مستوى التأهيل للوظائف : يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارات ، حيث توجد فجوة المهارات المطلوبة التي يمتلكها الفرد ، فلذلك اتسعت المراكز التدريبية التي تحبب الأفراد للعمل ، وهذا يدفع بالمؤسسات إلى وضع شروط تعتبر في نظر بعضهم قاسية عند التوظيف . **5- التغيرات في تكوين الموارد البشرية :** إن الحروب الرجال الكثير ، مما دفع بالدول إلى تعويض ذلك من الإناث ، فراد إقبال على الدراسة والتوجيه للإعمال والوظائف التي كن يرفضها سابقا ، ومنها الوظائف العسكرية والشرطية والطيران وقيادة السيارات وغيرها .

6- اختلاف القيم الاجتماعية: تتباين القيم والعادات من مجتمع إلى آخر ، ولعل التداخل الحاصل هو ناتج عن العمالة الوافدة للدول ، فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعادها وتقاليدها ، وقد أثر منظومة الأخلاق في المجتمعات مما دفع بالدول إلى إصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي ، وكذلك إصدار تشريعات وعقوبات صارمة جدا على مرتكبي الجرائم .

- العولمة : ظاهرة العيلة بإيجابياتها وسلبياتها تعتبر تحديا كبيرا أمام المؤسسات العالمية وإداراتها ، حيث يتحول العالم اليوم إلى النظام الاقتصادي الحر وحقوق المرأة والديمقراطية وحقوق الإنسان ... الخ ، وهذه القوة الخارفة تفرض هيمنتها العسكرية والاقتصادية والاجتماعية على الدول والمؤسسات ، وعلى إدارة الموارد البشرية إن تواكب هذه الظاهرة وإن تتكيف معها كل هذه التحديات تعرض على إدارة الموارد البشرية التكيف معها ، وذلك من خلال تفعيل التعلم والمعرفة والتدريب وتمكين الموارد البشرية وكذلك على الدول والمؤسسات الانفتاح على العالم بما فيه من تطورات علمية وتكنولوجية هائلة وتجارة ذلك بتنوع التخصصات العلمية بما يواكب التغيرات الحاصلة والارتقاء بأداء مؤسسات الأعمال المستوى المنافسة التي فرضتها هذه التحديات .

ثانياً : الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية :

قصد الإستجابة للتحديات السابقة ، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الإستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹ :

1 - إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب ، وبرامج التنمية ، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد .

2 - التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين :

حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي :

حل مشاكل نقص العمالة .

إسهامه في تطوير المؤسسات نظرا للخبرة التي اكتسبها .

تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين .

3- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المؤسسات .

4- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب : وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية أتأقلم مع ما يطرأ من

تغيير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5 مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية .

6 - استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال

كالتالي :

التوظيف : تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوراً العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد

الأماكن الشاغرة .

التدريب والتنمية : لمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي تتيحها

تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي ، التعلم عن بعد الخ .

الأجور : بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين .

7- العلاقات مع النقابات العمالية : يستبد الاتحاد السلمي تجاهها ، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير

وفق المستجدات ، وفض النزاعات بأفضل الطرق .

¹ رايس ، 2006 ، ص ص 18 - 19

- 8 - التركيز على التميز : وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي :
- تقليص مستوى الإدارة الوسطى .
 - تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء والجودة وتفويض السلطات .
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
 - تحسين المنافع والحوافز .
 - توفير الاستقرار الوظيفي .
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة .
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية .
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية .

المبحث الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني التصريح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلب المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي، وأحيانا التغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعة أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغير سواء انتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد.

من هنا تحديدا بدأ التفكير جديا في تحدي وظهور إدارة جديدة تسمى إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة لتطوير إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان و ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحيتها، وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة وكبيرة الحجم تعتمد إلى تجمع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، وعن طريق اعتماد اللامركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسة الصناعية والإنتاجية، هو تنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحث أن كل قسم ووحده وظائف القيام بالنشاطات¹.

¹مرجان ، 2012 ، ص 47

المطلب الثاني: أثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير تتمثل في¹:

- . تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- . استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- . تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والنجاحة من الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- . الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطاقة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- . تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة كتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمؤسسة والإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- . تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- . تعيين أفراد خبرة مهنية في كل المستويات.
- . تحفيز وتدعيم الأفراد عن طريق برامج المزايا من الحفاظ على خاصية المنافسة.
- . الاستماع لآراء الأفراد في ما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

¹ ماهر ، 1981 ، ص 28

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

تعرف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أو في زيادة حصتها وتمثل هذه الإستراتيجية في:

- . إستراتيجية القيادة في التكاليف (أقل تكلفة في مجال معين).
- . إستراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك).
- . إستراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين).

ولكن في ظل الأسواق التنافسية، وفي ظل العولمة الآن أصبح ليس كافياً للمؤسسات أن تعتمد على صناعة منتج عالي التقنية لكي تتنافس في الأسواق العالمية، ولكن الأكثر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة وإلتزام ومهارة، وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات، فالموارد البشرية تعتبر أهم ميزة تنافسية للمؤسسات حيث زاد إدراك المؤسسات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعدها في المنافسة على أساس سرعة الاستجابة للسوق جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية، وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو مجال جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية¹.

¹صبري ، 2018

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن إدارة الموارد البشرية بكل ما تعنيه من مفاهيم وأفكار وتحليل، فإنها تعتبر وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، وهذا ما تحمله من أهمية كبيرة للعنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة وذلك لأنه الركيزة الأساسية في تطوير ونجاح أي مؤسسة وبالإضافة إلى أنه لهذه الغدارة أهداف تسعى لتحقيقها وهي تمثل نظاما فرعيا لنظام أهدافها ككل، وحتى تحقق هذه الأهداف فهي تقوم بالوظائف والعوامل والتحديات وكذا توجيهاتها الحديثة جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة ولها موقع وأثر يمكنها من بناء ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال

سعيدة GPL



مقدمة الفصل

بعد أن حاولنا في الفصل السابق التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال بولاية سعيده وذلك لدراسة كيفية مدارات أو إدارة المورد البشري ومدى اهتماماته بالإنجازات الموكلة إليه وذلك على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية حيث تحصلنا على المعلومات الخاصة بالشركة وكذلك الأطروحات التي قدمناها لطاغم العمل على شكل استبيان.

وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

- التعريف بالمؤسسة بصفة عامة و هيكلها
- . لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال وهيكلها .
- . الطريقة والأدوات المستخدمة.
- . تحليل نتائج الدراسة.

1. نبذة تاريخية عن المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي

1.1. نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال سعيدة

المبحث الأول: نظرة تاريخية عن مؤسسة نפטال بصفة عامة¹

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط ويرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد ومسيرة التطور الذي يشهده هذا القطاع، والملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة وهذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرتها، وإن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم والتطهير والتحكم في التكلفة وتحسين المردودية والجودة في التسيير وتحسين أدائها الاقتصادي لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وعلى الصعيد العالمي.

ومع التطورات التي يشهدها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نפטال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهامها القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع والتسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

¹ نائق خاصة بمؤسسة نפטال

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال وموقعها الجغرافي:

1.1. نشأة شركة نפטال:

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم رقم 101.80 الصادرة بتاريخ 06 أفريل 1980 من خلال التحولات التي أخذها مرسوم 106.08 الصادر بنفس التاريخ السابق، هذه التحولات سبقت في المؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نافتال إحدى فروعها وهذه الأخيرة نجدها قد بلغت بتكرير وتوزيع المواد البترولية ومن ثم فقد كانت بداية مشروع مؤسسة نافتال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982 وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 189.87 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية وتوزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية لعرض مقطعين هما:

✓ نפט (NAFT) وهي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

✓ ال (AL): إشارة إلى الجزائر (Algerie)

✓ إذن نפטال تعني نפט الجزائر.

مهام شركة نפטال

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، وإبتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في:

. جميع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.

. غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

. الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة ك: (Produit) Wite spirite

. الإطارات المطاطية.

. غاز البترول كوقود سير غاز.

. الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها:

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود "سير غاز" يعتبر أحد الأهداف التي تصبو إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على أرضية الواقع وذلك بإنجاز:

. 44 مركز للتحويل.

. 03 محطات لاستغلال هذا الوقود.

. 22 محطة في طريق الأنجاز.

. 20 محطة مبرجة.

. 22000 سيارة حولت إلى استعمال "سير غاز".

فاستهلاك غاز البترول المميع "سير غاز" هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.

هذا فيم يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، وقد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بروبية وكذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين سيسان الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الروبية وتحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) وجرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) وكذا سيارة نפטال (NIVA) التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد والعمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال ومحاوله جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات السيارات ذات المحركات ديزال.

المطلب الثاني: تنظيم شركة نפטال ووسائلها

1. تنظيمها¹:

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 04 وحدات صيانة و04 وحدات أخرى مبنائية في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

والمتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد والخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هته الوحدات لها جميع الصلاحيات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاث، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها وأركانها بفضل كل من:

04 وحدات صيانة.

04 وحدات مبنائية

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالربقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

04 مديريات مركزية.

08 مديريات عملية.

01 وحدة الإعلام الآلي.

2. وسائلها:

تمول البلاد بما يقارب 07.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 بالمئة استهلاك وطني للطاقة النهائية. وتحتوي بصفة عامة على:

67 Lubrifiant مركز ومخزن لتوزيع وتخزين: الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant المطاط Pneumatique

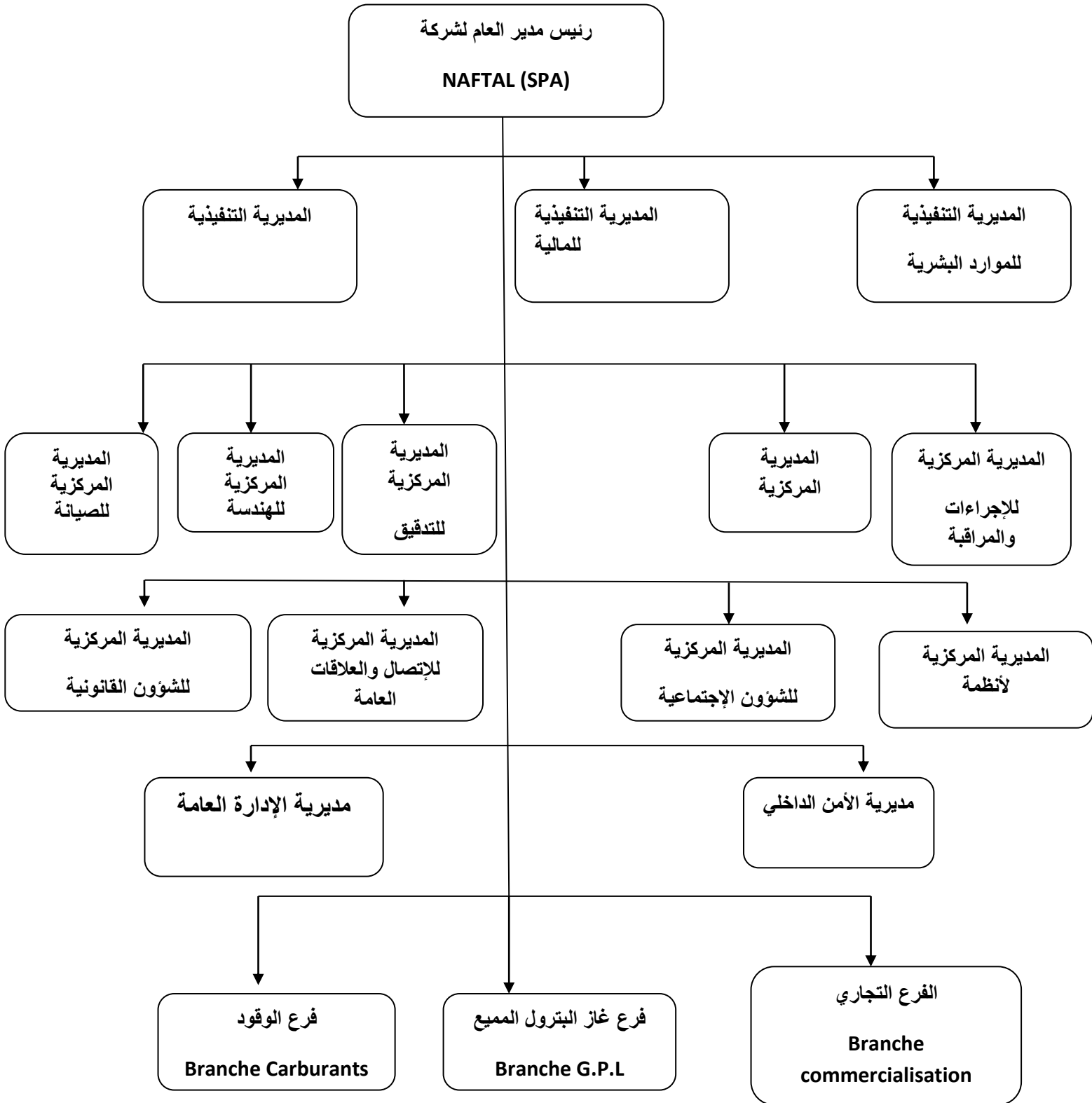
44. مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

16. وحدة لاستخراج الزيت.

¹ وثائق خاصة بشركة نפטال

الهيكل التنظيمي لشركة نפטال (بصفة عامة)

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نפטال¹

وترتكز الأهداف الأساسية لشركة نפטال على مايلي:

- ✓ . تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي لمواد البترولية وتوزيعها وتحويلها.
- ✓ . تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني.
- ✓ . السهر على تطبيق واحترام جميع المعايير الاستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية.
- ✓ . تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- ✓ . تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للاستعمال والاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات.
- ✓ . المحافظة على البيئة، حيث أن نפטال حازت على شهادة البيئة، الجودة، الصحة وفق المرسوم رقم 198 يوم 31 ماي 2006.
- ✓ . تلبية حاجات الزبائن وتقديم مواد ذات جودة عالية.
- ✓ . متابعة وتطوير شركة غاز البترول المميع المستخدم كوقود GPLC
- ✓ . ترقية المنتجات الصديقة للبيئة: GPLC بنزين بدون رصاص.

¹ وثائق خاصة بشركة نפטال

المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن شركة نفعال سعيده

المطلب الأول : تاريخ وحدة نفعال للتوزيع بسعيده

تم بناء نفعال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan-Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نفعال بسعيده في 01 جانفي في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو ما يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية .

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية .

تضم منطقة سعيده 16 نقاط و مراكز بيع 03 GD (تسيير مباشر) .

04 GL (تسيير حر)

04 RO (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة ، أما فيما يخص إنشاء وحدات في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس في 1985 .

UND ل' سعيده : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات ، محملة لتمويل ولاية سعيده

، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود ، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز

تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume) المطاط () [CLPB

] Pneumatique لمراكز التمييع قدرة إنتاجية 16000 قارورة يوميا .

✓ مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين .

✓ مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء .

شركة نفعال للتوزيع بسعيده تغطي ثلاث ولايات : سعيده ، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات

نفعال السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992¹

المساحة الإجمالية للشركة تقدر ب 100.000 كلم م²

سعيده : 6612 كلم مربع

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم م²

النعامة (مشرية ، عين الصفراء) : 27137 كلم م²

¹ وثائق خاصة بشركة نفعال

و إجمالي عدد السكان يقدر ب : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيده : 29375 نسمة

البيض : 192540 نسمة

النعامه : 140.000 نسمة

شركة نفطال سعيده تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و ريكه تضم 16 محطة :

01 محطة DG (تسيير مباشر)

02 محطتان GL (تسيير حر)

13 محطة (محطة بيع خاصه) عبر ثلاث ولايات .

ولاية سعيده مركز لتميع الغاز البتروي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان ، إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا .

البنية التحتية للاستغلال :

01 مدخل للملا .

24 ميزان للبوتان .

04 موازين للبوتان

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين¹ :

✓ مركز التخزين و التوزيع 17000 : CLPB م 3 وقود

✓ 05 مراكز تسيير مباشر

✓ 01 مركز تسيير حر

✓ 07 مراكز بيع خاص

✓ (02)مركزين لبائع عادي

ولاية النعامه : مركزان متعددان الإنتاج ، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفرء

04 تسيير مباشر ، 01 تسيير حر ، 02 مراكز خاصه ، 03 مراكز بيع عادي .

¹ وثائق خاصه بشركة نفطال

ولاية البيض : مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م 3 من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود بوقطب ب 300 م 3 " لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية " مخزن رابط GPL ، تسيير مباشر ، 04 مراكز بيع خاص ، 02 مركزين لبائع عادي GPL 40000 قارورة كافية 10 أيام .

مركز GPL : يقع بالأبيض سيد الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم وحدة الإنتاج بعين الصفراء 16000 GPL : قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع ، نفعال تحتوي على شركة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

الفرع الأول : موقع شركة نفعال بسعيده¹

شركة نفعال بسعيده مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيده ، البيض و النعامه مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديه و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة شرقا شركة المياه المعدنية ، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها :

المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م²

المساحة المغطاة للإدارة : 800 م²

الهاتف : 048-51-22-72 / 71 .

التلكس : 15078 .

الفرع 02 : عدد عمال شركة نفعال سعيده منطقة GPL²

يقدر عدد عمال شركة نفعال سعيده GPL ب :

¹ وثائق خاصة بشركة نفعال

² وثائق خاصة بشركة نفعال

جدول رقم (01): يبين عدد عمال لشركة نفعال GPL سعيده

المجموع Total	عون تنفيذ Executurs	عون تحكم	إطارات Cadrs	إطار سامي C.S	CDS
57	05	17	34	01	المديرية Siege
83	25	53	05	-	مركز تعمير القارورات سعيده CE201
140	30	70	39	01	المجموع Total

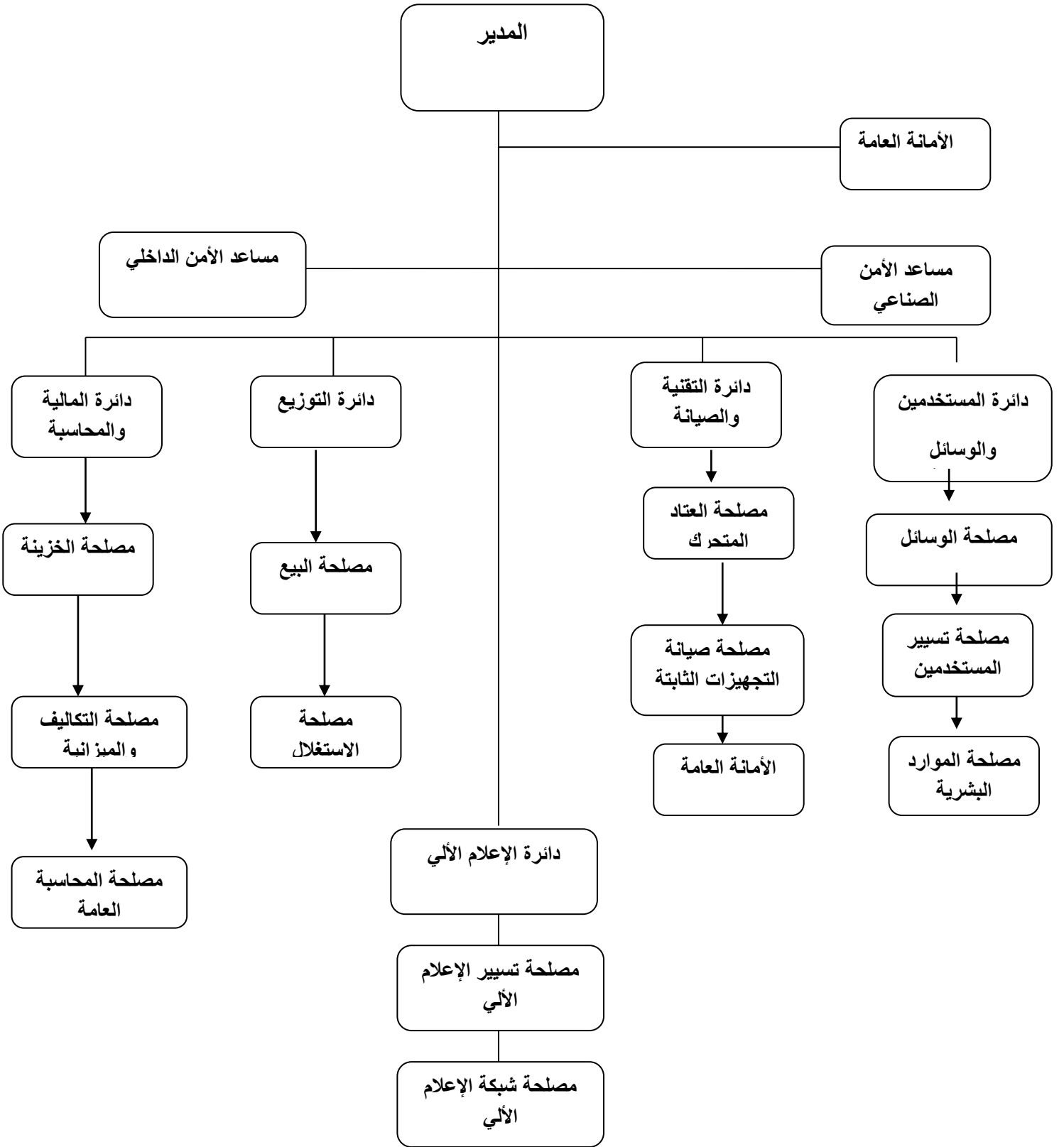
المصدر : وثائق خاصة بمؤسسة نفعال

المطلب الثاني : تنظيم الشركة و هيكلها

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب و موطن المشاكل و الصراعات ، أي أنها المقياس الجيد و الركيزة الأساسية لأي كان .

إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها و طبيعة نشاطها و عن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي بعبارة أدق وحدة اقتصادية مكملة للاقتصاد الوطني ككل ، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر و توضح منهجها و خططها التنظيمية بطريقة حسنة و جيدة ، و تزيد في بيان الوظائف و الاختصاصات بشكل ملائم و سليم و هذا بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها و خلاياها و كذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية ، مما يسهل مهمة المتابعة و المراقبة و المراجعة لكافة أجزاء المؤسسة ، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نفعال قد أولت عناية كبيرة و اهتماما بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط و صورة المؤسسة أمام نظيراتها من المؤسسات.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لشركة نפטال GBL سعيده



المصدر: وثائق خاصة بشركة نפטال

2. تنظيم الشركة :

1.2 . دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة¹

مدير الشركة : له الأولوية و حرية التحكم في :

تحديد و تقرير و تحقيق الاتفاقات و العقود ، و إصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات تصرفات المستخدمين و النشاطات المالية ،

أمين الشركة :

يقوم بالمراسلة و يرتب الوثائق (وصول الإرسال) و هو يعتبر بمثابة عقل المدير

- المسؤول عن الأمن الصناعي : هو مساعد المدير فيما يخص الأمن و يسهر على أمن الشركة

- خلية الدراسات (التخطيط و الإعلام) : يجمع كل المعلومات من أجل إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياطات السنوية و متابعة التحقيقات الشهرية ، هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب و مجموع المنح للمداخل الجماعية و المؤشرات الاقتصادية للتسيير و يمكننا اعتبارها بنك المعلومات .

- مصلحة الخدمات الاجتماعية و الثقافية : وضع و تطوير سياسة الشركة فيما يخص النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و تقديم الخدمات و المساعدة لفائدة العمال و ذوي الحقوق ، القيام بالبحوث ذات الطابع الاجتماعي يتطلب من المدير أو جمعية الخدمات الاجتماعية لذوي الحقوق .

- دائرة المحاسبة و المالية :

1. مصلحة المحاسبة العامة : بعد مراقبة الشيكات و الصكوك تسلم إلى مصلحة المالية ، أما الوثائق كالفاتورات و وصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي لأجل التسجيل ثم تحسب الأعباء (المستخدمين ، الاستغلال)

متبوعة باستثمارات المولين و الناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج و المالية

2. مصلحة الخزينة و المالية : مهمتها تتمثل في مراقبة المداخل ، رفض الشيكات التي هي بدون أرصدة و مراقبة

3. مصلحة الميزانية و التكاليف : مراقبة الاستثمارات و وضع أسعار السلع و التعاون مع مسؤولي الأقسام و رؤساء المراكز .

¹ وثائق خاصة بشركة نفضال

- دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة :

1. مصلحة الوسائل العامة : تسيير أنشطة النقل و المستخدمين ، الصيانة ، السكن ... و هي مكلفة بتحقيق الرغبات و الاحتياجات المادية للمستخدمين و تسهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتحقيق نظافة أماكن العمل و على التسيير الأحسن للسكن الوظيفي و ضمان الشراء و توزيع بدلات العمل .
2. مصلحة تسيير المستخدمين : تهتم بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين ، متابعة الغيابات و العطل و أوراق تسجيل الحضور و تسيير و مراقبة المنح العائلية و الملفات و المصاريف ، أجرة المستخدمين الدائمة و المؤقتة .
- 3 مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تقوم بمراقبة و تسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد) ، و وضع المخططات السنوية للتكوين و تطبيق قوانين التمهين .

- الدائرة التقنية و الصيانة :

- 1 . مصلحة دراسة الطرق و المراقبة : هذه المصلحة تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين و التوزيع و ذلك من قبل الدراسات و الإنشاءات الجديدة و عمليات التوسع و التجديد ، التخزين و قاعدة التجهيزات الموجودة و الثابتة .
2. المصلحة التقنية : هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات و العتاد من أجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين و التوزيع بطرق الإيصال .
3. المصلحة التقنية و الوسائل المتنقلة : تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات

2.2 : دراسة دائرة التوزيع¹ :

مهمتها التخطيط و كيفية استعمال التجهيزات و العتاد (الإنتاج ، التخزين ، التوزيع) ، ضمان و مراقبة الإنتاج و التمويل و التخزين ، تقديم الاقتراحات و التعديلات . و هذا القسم يضم مصطلحين رئيسيين هما كالتالي :

1. مصلحة الاستغلال : تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع لكي تحقق أهدافها
2. مصلحة البيع : يجب أن تعرف أهداف المستهلك يوميا ، شهريا ، كل ستة أشهر ، سنويا و هي مكلفة بوضع و تعديد مراكز البيع في مناطق مختلفة و ضمان عملية البيع ، و العمل بقاعدة كل ما ينتج يباع و توفير المنتجات .

¹ وثائق خاصة بشركة نפטال

المطلب الثالث : عوامل القوة والضعف للمؤسسة نفطال¹

. عوامل القوة للمؤسسة نفطال:

1. تعتبر مادة الغاز المستحوذ الرئيسي على المستوى الوطني.
2. المعرفة الجيدة للسوق (بفضل الخبرة).
3. استقطاب المؤسسة على كوادرات وكفاءات جد عالية في مختلف التخصصات.
4. التغطية الشاملة للتوزيع وبيع منتوجات على المستوى الوطني بأسعار معقولة مدعومة من قبل الدولة.
5. دخول مؤسسة نفطال في مجال الجودة العالية الجودة وضمان المنتج .
6. مكانة المؤسسة على المستوى الافريقي أدت إلى الاستحواذ على أسواق بعض الدول المجاورة مثل موريتانيا.

عوامل الضعف:

1. تعتبر مادة الغاز مدعومة من قبل الدولة وهي التي تحدد سعر المنتج بدون أخذ مراعاة التكلفة الحقيقية للمنتج.
2. الزيادة الدورية والتقنية المفروضة من طرف القانون تؤثر سلبا على أرباح المؤسسة (إرتفاع التكلفة).
3. أعباء صيانة العتاد الثابت والتنقل يؤدي إلى رفع التكاليف المالية على المؤسسة مما يؤثر سلبا على أرباح المؤسسة.

¹ وثائق خاصة بشركة نفطال

المبحث الثالث : أدوات الدراسة المعتمدة و تحليل النتائج

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية وحدود الدراسة

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة أدوات للحصول على المعلومات القابلة للوصف والتحليل.

1. الملاحظة:

خلال الزيارات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة اعتمدت الملاحظة طرق الباحث كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات، حيث ركز هذا الأخير على خلفيات موضوع الدراسة في الملاحظة داخل أقسام ومصالح المؤسسة

2. المقابلة:

كون المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما فقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا على طريقة سير العمل الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ومختلف الصالح الموجودة فيها.

3 الاستبيان:

في إطار التحضير وجمع المعلومات في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي ولغرض توفير البيانات المطلوبة والمتعلقة بالدراسة تم تصميم الاستبيان ووزع على أفراد عينة الدراسة من إطارات مسيرين . تقنيين . إداريين ورؤساء الأقسام والمصالح، وذلك على مستوى مؤسسة وحدة نفضال.

حيث يتم الاستعانة بالاستمارة بالاستمارة في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص الموظفين وتعبر عن آرائهم حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي توفرها المقابلة ولذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل وقد اشتملت الاستمارة على قسمين كما يلي:

القسم الأول:

يحتوي على محور البيانات الشخصية واشتمال هذا المحور على بيانات حول (الجنس، الحالة، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)،

القسم الثاني:

بالنسبة للقسم الثاني فهو يشمل متغيرات الدراسة الأساسية، وتم تقسيمه إلى 08 محاور هي:

المحور الأول: التوظيف.

المحور الثاني: تفويض السلطة والمشاركة في القرار.

المحور الثالث: التدريب و التطوير .

المحور الرابع: تقويم الأداء.

المحور الخامس: التحفيز .

المحور السادس: التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال.

المحور السابع: الثقة

المحور الثامن : أداء الموظفين

الفرع الثاني: حدود الدراسة

تحددت بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد إدارة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مؤسسة نفضال وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان /SPSS

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب

الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics

22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي ب 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون

الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق و موافق بشدة وهكذا أصبح

طول الخلايا كالتالي:

• المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.

• المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.

• المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.

- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
 - المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق بشدة.
- و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - التكرارات و النسب المئوية.
 - المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لا بد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الأداء¹.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
57	0.95	0.97

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة $(\alpha = 0.95)$ وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.97) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات.

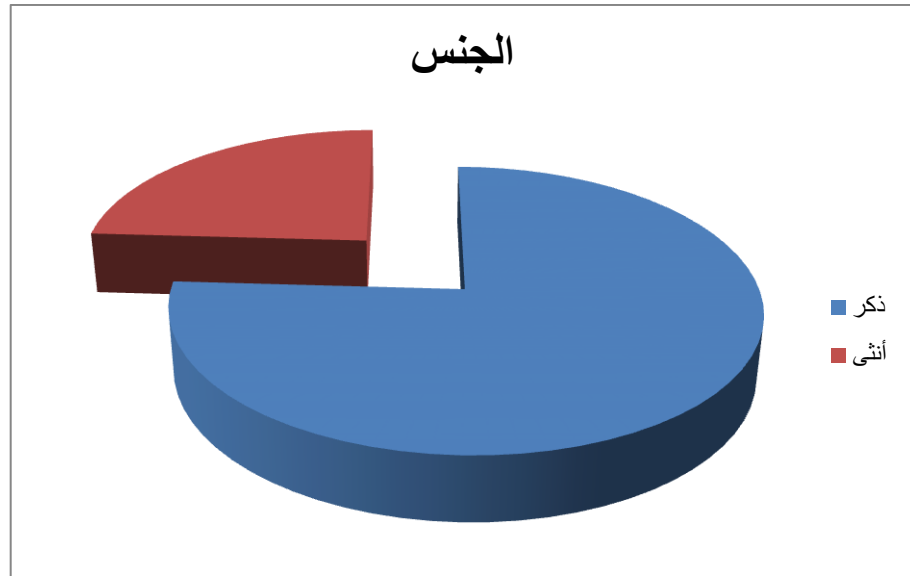
¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

المحور الأول: عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	22	75.9
أنثى	07	24.1
المجموع	29	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (75.9%)، أكثر بكثير من الإناث بنسبة (24.1%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 29 عامل بمؤسسة نفضال بنسبة (100%).



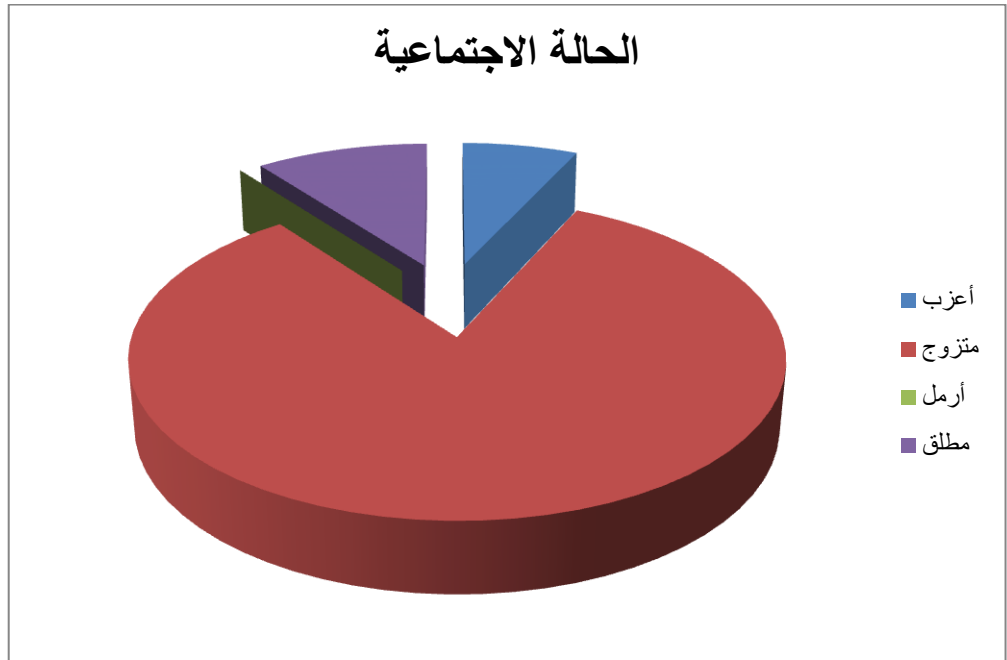
الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	ت	%
أعزب	02	6.9
متزوج	24	82.9

أرمل	00	0.0
مطلق	03	10.3
المجموع	29	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العمال متزوجون بنسبة بلغت (82.9%)، فيما بلغت نسبة الأفراد المطلقون (10.3%)، بينما جاءت نسبة العمال العزاب (6.9%).



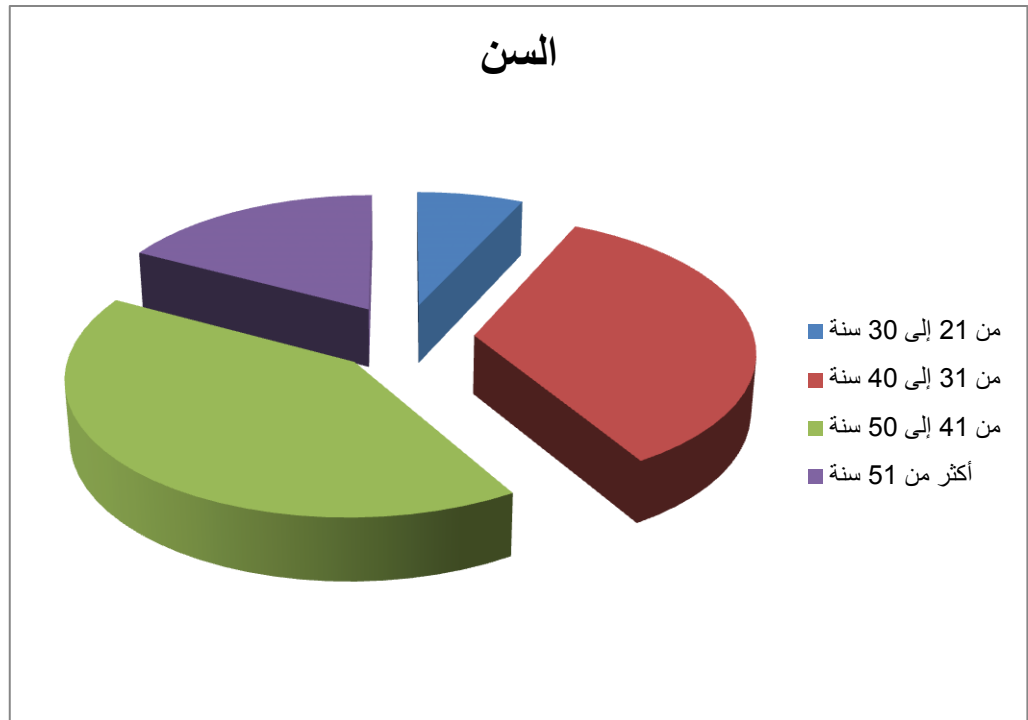
الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	ت	%
من 21 إلى 30 سنة	02	6.9
من 31 إلى 40 سنة	10	34.5

41.4	12	من 41 إلى 50 سنة
17.2	05	أكثر من 51 سنة
100	29	المجموع

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب السن فقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة بلغت (41.4%)، يليها العمال الذين فقتهم العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة (34.5%)، ثم الذين تتجاوز أعمارهم الـ 51 سنة بنسبة بلغت (17.2%) و في الأخير الأفراد ما بين 21 و 30 سنة بنسبة (6.9%)..

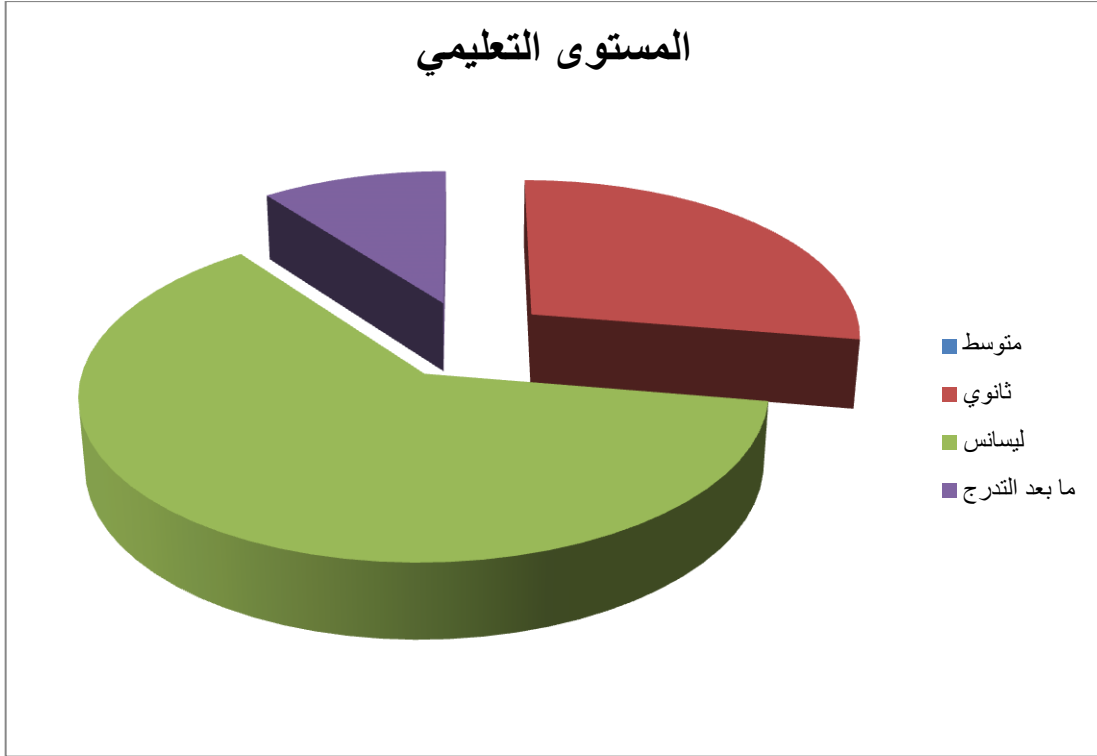


الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب السن.

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	00	0.0
ثانوي	08	27.6
ليسانس	18	62.1
ما بعد التدرج	03	10.3
المجموع	29	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بشهادة الليسانس بنسبة بلغت (62.1%)، يليها العمال ممن يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (27.6%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمثل مستواهم التعليمي في ما بعد التدرج (10.3%).

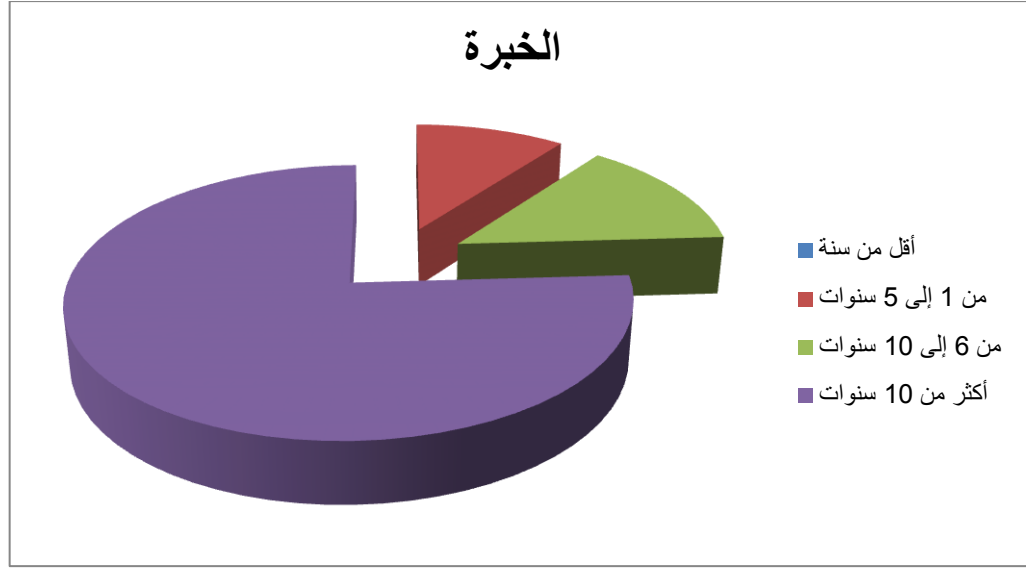


الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	ت	%
أقل من سنة	00	0.0
من 1 إلى 5 سنوات	03	10.3
من 6 إلى 10 سنوات	04	13.8
أكثر من 10 سنوات	22	75.9
المجموع	29	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة لأكثر من 10 سنوات في مؤسسة نفضال بنسبة عالية بلغت (75.9%)، يليها الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (13.8%)، و في الأخير الأفراد الذين خبرتهم المهنية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة (10.3%).



الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

المحور الأول: التوظيف.

جدول رقم 07: يبين متوسطات عبارات محور التوظيف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.06	3.27	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة...) عند شغل الوظائف الشاغرة
0.72	3.89	تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية (الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية
0.94	3.58	تعين المؤسسة ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا
1.02	3.13	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات، مكاتب العمل..) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعين و الوظائف الشاغرة
0.86	3.55	تهتم المؤسسة بدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب
1.00	3.17	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات و المهارات الجيدة من سوق العمل

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تعتمد أحيانا على المصادر الداخلية (الترقية و النقل و التوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.89) بانحراف معياري مقداره (0.72) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق. و ذلك ما ينطبق على أنها تعين ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا بمتوسط (3.58)، كم أنها تهتم بدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب و التي جاءت بمتوسط (3.55).

فيما كشفت نفس النتائج أن الموظفون محايدون حول اهتمام المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة...) عند شغل الوظائف الشاغرة و التي جاءت بمتوسط (3.27)، و ذلك ما ينطبق على لجوء المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات، مكاتب العمل...) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعيين بمتوسط (3.13) و استخدامها للأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات و المهارات الجيدة من سوق العمل بمتوسط (3.17) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار محايد.

المحور الثاني: تفويض السلطة و المشاركة في القرار

جدول رقم 08: يبين متوسطات عبارات محور تفويض السلطة و المشاركة في القرار.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.91	3.51	يقوم المسيرين تعويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال
0.84	3.17	تمنح الإدارة المرونة للتصرف بحرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفروضة
0.90	3.41	أرى أن تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية و المساءلة عنها
0.90	3.41	يولي المسيرين أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم
0.84	3.82	المشاركة الفاعلة للأفراد في اتخاذ القرارات تزيد في تحملهم المسؤولية أكثر
0.87	3.75	إشراك الأفراد في اتخاذ القرار يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود و يحفزهم أكثر

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن المسيرين يقومون بتعويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.51) و هو المتوسط الذي يرجح خيار

موافق، و أن العمال يرون بأن تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية و المساءلة عنها بمتوسط (3.41) و إعطاء المسيرين أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم بنفس المتوسط.، كما أكدت النتائج على أن المؤسسة تقوم بإشراك الأفراد في اتخاذ القرار مما يجعلهم يبدلون المزيد من الجهود و التي جاءت بمتوسط (3.75) و أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد العمال من تحملهم لمسئولياتهم بمتوسط (3.82) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار موافق.

بينما أظهرت النتائج أن الأفراد محايدون بخصوص منح الإدارة المرونة للتصرف بحرية واستقلالية في إطار الصلاحيات المفروضة و التي جاءت بمتوسط (3.17) و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد.

المحور الثالث: التدريب و التطوير

جدول رقم 09: يبين متوسطات عبارات محور التدريب و التطوير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.06	3.72	لدى المؤسسة قسم أو إدارة خاصة بالتدريب و التطوير
0.94	3.58	تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب و تطوير الموظفين
0.95	3.72	تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب و التطوير
1.03	3.31	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين
0.90	3.58	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي
1.20	3.10	تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة لديها قسم خاص بالتدريب و التطوير و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.72) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق، كما أنها تخصص ميزانية مالية معتبرة للتدريب و التطوير و التي جاءت بنفس المتوسط، و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تضع برامج مستمرة و متجددة للتكوين العمال بمتوسط (3.58) و أنها تحدد احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي و التي جاءت بنفس المتوسط.

بينما أظهرت نفس النتائج أن أفرا العينة محايدون فيا يخص استعانة المؤسسة ببحررات خارجية للتدريب و التي جاءت بمتوسط (3.31) و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تقوم بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية بمتوسط (3.10) و هما المتوسطان اللذان يشيران إلى خيار محايد.

المحور الرابع: تقويم الأداء

جدول رقم 10: يبين متوسطات عبارات محور تقويم الأداء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.01	3.20	تبني المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين
1.06	3.27	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا
0.99	3.06	تقيم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات و المسؤوليات المحددة لهم
1.03	3.31	تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
0.94	3.44	تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقيم أداء الموظفين باستمرار و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.44) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق. بينما أظهرت نفس النتائج أن أفراد العينة محايدون بخصوص تبني المؤسسة لمعايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء العمال و التي جاءت بمتوسط (3.20) و ذلك ما ينطبق على أنها تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا بمتوسط (3.27) و تقييمها لأداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات و المسؤوليات المحددة لهم بمتوسط (3.06) بالإضافة إلى إخضاع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمتوسط (3.31).

المحور الخامس: التحفيز.

جدول رقم 11: يبين متوسطات عبارات محور التحفيز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.87	4.24	الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد و كل على حسب وظيفته
1.18	3.24	الترقية و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة
1.22	3.27	المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزين في الأداء ماديا و معنويا
1.02	3.48	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين ظروف معيشة موظفيها و عائلاتهم
0.86	4.03	المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية (كعيد الأضحى..)
1.12	3.51	مناخ العمل يشجع على الاجتهاد و الإبداع و الانضباط في العمل

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد و كل على حسب وظيفته، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري مقداره (0.87) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق بشدة.

فيما كشفت نفس النتائج أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحسين ظروف معيشة موظفيها و عائلاتهم و التي جاءت بمتوسط (3.48) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق و ذلك ما على أن المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية (كعيد الأضحى..) بمتوسط (4.03) و ان مناخ العمل يشجع على الاجتهاد و الإبداع و الانضباط في العمل بمتوسط (3.51).

كما أظهرت النتائج أن الموظفون محايدون حول أن الترقية و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.24)، و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزين في الأداء ماديا و معنويا بمتوسط (3.27).

المحور السادس: التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال

جدول رقم 12: يبين متوسطات عبارات محور التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.70	4.00	تعتمد المنظمة على التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في أداء مهامها
0.81	3.79	تناسب شبكات الاتصال مع احتياجات العمل في المؤسسة
0.73	3.96	تستخدم المؤسسة المواقع الإلكترونية لتبادل المعلومات بين العمال
0.70	3.93	يتم متابعة و تقييم وصول البيانات في المؤسسة
0.70	3.93	تتوفر الحماية اللازمة للبيانات
0.65	3.93	تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث و الأزمات الطارئة
0.52	4.06	تعمل المؤسسة على تحديث بياناتها باستمرار
0.87	3.86	أجهزة الحاسوب و الخادم و الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
0.68	4.03	تساهم التكنولوجيا الحديثة لإعلام و الاتصال في تخفيض التكاليف و تعزيز الشفافية و وضوح المعلومات
0.62	4.03	تخطط المنظمة إلى تعميم استخدام تكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى جميع إداراتها
0.70	4.00	استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى تحسين أدائها و وضعها في صورة جيدة

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة يرون بأن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في أداء مهامها و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.00) و هو المتوسط الذي يرحح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على باقي عبارات محور التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال حيث نلاحظ أن شبكات الاتصال تتناسب مع احتياجات العمل في المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.79) و أن المؤسسة تستخدم المواقع الإلكترونية لتبادل المعلومات مع العمال بمتوسط (3.96) و أنه يتم متابعة وصول البيانات بمتوسط (3.93) و هي محمية كما يلزم بالإضافة إلى توفز التجهيزات لمواجهة الكوارث و الأزمات بنفس المتوسط، هذا و ان استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداؤها و وضعها في صورة جيدة بمتوسط (4.00) و ان المؤسسة تخطط إلى تعميم هذه التكنولوجيا على مستوى جميع إداراتها بمتوسط (4.03).

المحور السابع: الثقة.

جدول رقم 13: يبين متوسطات عبارات محور الثقة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.00	3.68	يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءات الأفراد و مدى مهاراتهم
0.82	3.58	تزداد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية
0.88	3.72	ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم و تحمل مسؤوليات أكثر
0.76	3.65	يتحسن أداء الأفراد بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات

أظهرت النتائج الخاصة بمحور الثقة كما هو مبين من خلال النتائج على الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءات الأفراد و مدى مهاراتهم، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري مقداره (1.00) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق. و ذلك ما ينطبق على أن ازدياد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية و التي جاءت بمتوسط (3.58)، و أن ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم و تحمل مسؤوليات أكثر بمتوسط (3.72) بالإضافة إلى تحسين أداء الأفراد بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات بمتوسط (3.65)، و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار موافق.

المحور الثامن: أداء الموظفين

جدول رقم 14: يبين متوسطات عبارات محور أداء الموظفين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.93	3.65	الموظفون يمتلكون المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم
0.88	3.72	الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفق لإجراءات و تعليمات واضحة
0.97	3.79	تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد زاد من فعاليتهم و كفاءتهم
0.77	4.03	هناك التزام من قبل الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة
0.84	3.82	هناك تكامل و تفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة
0.78	3.86	الاتصال بين الأفراد و الأقسام يتم بصورة فعالة
0.80	3.82	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و المسؤولية مبنية على الثقة المتبادلة و التعاون المشترك
1.00	3.82	لا يوجد تأخير في إنجاز الأعمال المبرجة
0.92	3.82	الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة و المهارة اللازمة
0.90	3.95	الموظفون يمتلكون القدرات و المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان
0.91	3.75	المعارف و المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى و التطورات العلمية
0.86	3.96	الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة
0.91	3.75	الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الموظفون يمتلكون المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.65) و هو المتوسط الذي يرحح خيار موافق.

و ذلك ما ينطبق على كل عبارات محور أداء الموظفين بحيث أظهرت النتائج ان الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفق لإجراءات و تعليمات واضحة بمتوسط (3.72) و أن تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و

الأفراد زاد من فعاليتهم و كفاءتهم بمتوسط (3.79) بالإضافة إلى وجود التزام من قبل الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة بمتوسط (4.03) و تكامل و تفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (3.82)، كما أن الاتصال بين الأفراد و الأقسام يتم بصورة فعالة بمتوسط (3.86) و أن العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و المسؤولية مبنية على الثقة المتبادلة و التعاون المشترك بمتوسط (3.82) و لا يوجد تأخير في إنجاز الأعمال المبرمجة بنفس المتوسط و ان المعارف و المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى و التطورات العلمية بمتوسط (3.75) و ان الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة بمتوسط (3.96) إضافة إلى أن الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة بمتوسط (3.75).

الخاتمة

وفي الاخير نستنتج أن إدارة الموارد من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثرها موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ومن خلال الدراسة والبحث الذي قمنا به ما نستنتج بشكل عام:

أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسة كون العنصر البشري يلعب دور افعالاً في المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

- يهدف المورد البشري إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية ورفع جودة المنتج.

- كما تعتبر كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة.

- توفر المنظمة جميع احتياجات الأفراد العاملين وتلبية احتياجاتهم وتهتم بهم، كما تهدف المؤسسة إلى التحاور مع العمال ومعالجة مشاكلهم.

- كما اظهرت النتائج ان افراد عينة الدراسة يرون بان الموظفون في المؤسسة يتلقون اجورهم في الموعد وكل على حسب تخصصهم.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- اسماعيل عرباجي ، اقتصاد و تسيير المؤسسة (أهمية التنظيم،ديناميكية الهياكل) ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر ، 2013 ، ص 15 .
- 2- عمار عمورة ، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، دار المعرفة ، الجزائر ، 2000 ص ص 213 ، 214
- 3- نادية فضيل ، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري ، الطبعة السابعة ، دار هومة (للطباعة و النشر و التوزيع) ، الجزائر ، 2008، ص 137 .
- 4- نادية فضيل ، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري ، الطبعة السابعة ، دار هومة (للطباعة و النشر و التوزيع) ، الجزائر ، 2008، ص 149 .
- 6- أحلام محبي ، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك و تأمينات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، 2007 .
- 7- كتوش عاشور ، المحاسبة العامة (أصل و مبادئ و آليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي) ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2013.
- 8- محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995.
- 09- محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995 .
- 10- محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995 .
- 11- جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر 2003 ، ص 51

- 12- جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر 2003 ، ص 115، 116 ، 143 ، 145، 146 .
- 13- اعقيلي ، عمر وصفي . (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . عمان : دار وائل .
- 14- بن حمود ، سكيينة . (2012) مدخل للتسيير و العمليات الإدارية الجزائر : دار الأمة .
- 15- حريم ، حسين . (2013) . إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) . عمان : دار الحامد.
- 16 - عزام ، علي .(2014) إدارة الموارد البشرية و تنميتها . عمان : دار البلدية . ص 102 .
- 17- المهمل سكيينة ، محمد ، أبو سن ، أحمد ابراهيم . (2013) . تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية و أثرها
18. على الأداء في شركات الاتصالات السودانية : دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتال .
- [Scientific- journal.sustech.edu]
- 19 كافي مصطفى يوسف (2014) في المنشآت السياحية و الفندقية . عمان : مكتبة المجتمع العربي .
- 20 - كافي مصطفى يوسف . (2014) . إدارة الموارد البشرية من المنظور الإداري التنموي التكنولوجي العولمي . عمان : مكتبة المجتمع .
- 21- حافظ ، محمد عبد . (2011) إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر . القاهرة : دار الفجر
- 22- ولد حسين ، حسين (2015) . إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية . عمان : دار الحامد
- 23- عطا الله ، لحسن . (2017) . مطبوعة حول إدارة الموارد البشرية . سعيدة : كلية العلوم الاقتصادية (جامعة سعيدة) .
- 24- رقام ، ليندة . (2014) . دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف . رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الاجتماعية و علوم التسيير ، جامعة سطيف .
- 25- كاسب خرشة ، ياسين . (2007) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار المسيرة .

- 26- عودة علي ، الهالات ، صالح . (2016) . الإدارة الفاعلة للموارد البشرية . عمان : دار الحامد .
- 27- رايس ، مراد . (2006) . أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- 28- مرجان ، سليمان محمد . (2012) . دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة على القوى البشرية في ليبيا ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد . 7
- [<https://hrmohamed sabry.wordpress.com>] اطلع عليه بتاريخ 2018/04/23

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- J.MAURIAC , H BOUGAULT : Economie de l'entreprise , 3^{eme} édition , Edition CASTEILLIA ?Paris .1994 p108
- 2-Jean Meyer , Gestion budgétaire , 8^{eme} édition ,DUNDOD ,Paris ,1999 P 142 .
- 3- libid ,p143

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة -

استمارة استبيان موجهة لمؤسسة نفظال - سعيدة -

أخي الموظف الفاضل أختي الموظفة الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد :

في إطار البحث العلمي الجامعي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج والتمويل والذي يدور موضوعه حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف اعتماده كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد هذا البحث ، والتعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة وتسيير الموارد البشرية وبلوغ أهدافها الاقتصادية من خلال الأداء المرغوب، لهذا نرجو مساعدتكم لنا بالإجابة على هذه الأسئلة التي تمت صياغتها بصفة تستلزم إسهامكم في دعم موضوعية البحث ، علما أن كافة البيانات والمعلومات تعامل بشكل سري وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم لنا ، لكم منا كل التحية والتقدير.

من إعداد الطالبين :تحت إشراف الأستاذ :

د. أ هاشمي طيب

- درقاوي أحمد

- سفير سهام

1 - البيانات الشخصية :

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج.

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة :

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - الحالة المدنية : أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)

3 - السن : من 21-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة من 51 فما

فوق

4 - المستوى التعليمي : متوسط ثانوي ليسانس ما بعد التدرج

5 - سنوات الخبرة : أقل من سنة من 1-5 س من 6-10 س أكثر من

10 س

2 - المحاور :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التوظيف						
01	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ، الخبرة ، المهارة) عند شغل الوظائف الشاغرة					
02	تعتمد المؤسسة أحيانا على المصادر الداخلية (الترقية والنقل والتوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					

					03	تعين المؤسسة دو الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج وتدريب وتطوير مستقبلا
					04	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية مؤسسات تعليمية مكاتب العمل... لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعين والوظائف الشاغرة
					05	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب
					06	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والمهارات الجيدة من سوق العمل
المحور الثاني : تفويض السلطة والمشاركة في القرار						
					07	يقوم المديرون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال
					08	تمنح الإدارة المرونة للتصرف بحرية واستقلالية في إطار الصلاحيات المفروضة
					09	أرى أن تفويض السلطة هو تشجيع لتحمل المزيد من المسؤولية أو المساءلة عنها
					10	يولي المديرون أهمية بالغة لتفويض السلطة باعتبارها فرصة لإبراز قدراتهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم

					المشاركة الفاعلة للأفراد في اتخاذ القرارات تزيد في تحملهم المسؤولية أكثر	11
					إشراك الأفراد في اتخاذ القرار يجعلهم يبذلون المزيد من المجهودات ويحفزهم أكثر	12
المحور الثالث : التدريب والتطوير						
					لدى المؤسسة قسم أو إدارة خاصة بالتدريب والتطوير	13
					تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير الموظفين	14
					تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب والتطوير	15
					تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين	16
					تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب عملي	17
					تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية	18
المحور الرابع : تقويم الأداء						
					تبني المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين	19
					تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في المؤسسة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا	20
					تقيم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات و	21

					المسؤوليات المحددة لهم	
					تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	22
					تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار	23
المحور الخامس : التحفيز						
					الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد و كل على حسب وظيفته.	24
					الترقية و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة.	25
					المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزين في الداء ماديا و معنويا.	26
					تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين ظروف معيشية موظفيها و عائلاتهم.	27
					المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية (كعيد الأضحى)	28
					مناخ العمل يشجع على الاجتهاد و الإبداع و الانضباط في العمل.	29

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
المحور السادس: التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال						
					تعتمد المنظمة على تكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في اداء مهامها	30
					تناسب شبكة الاتصال مع احتياجات العمل في المنظمة	31
					تستخدم المنظمة المواقع الالكترونية لتبادل معلومات بين العمال	32
					يتم متابعة و تقييم وصول البيانات في المنظمة	33
					تتوفر الحماية الأزمة للبيانات	34
					تتوفر التجهيزات اللازمة لمواجهة الكوارث و الأزمات الطارئة	35
					تعمل المنظمة على تحديث بياناتها باستمرار	36
					أجهزة الحاسوب و الخادم و الشبكة الداخلية المتوفرة حاليا تعتبر كافية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية	37
					تساهم التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تخفيض التكاليف و تعزيز الشفافية و وضوح المعلومات	38
					تخطط المنظمة الى تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى جميع إدارتها	39
					استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة يؤدي تحسين أدائها و وضعها في صورة جيدة	40
المحور السابع : الثقة						
					يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة لكفاءات الأفراد و مدى مهاراتهم	41
					تزداد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية	42

					ثقة الإدارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم و تحملهم مسؤوليات أكثر	43
					يتحسن أداء الأفراد بزيادة الثقة فيما بينهم كما تزيد من فعالية الاتصالات	44
المحور الثامن : أداء الموظفين						
					الموظفون يمتلكون المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم	45
					الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات و تعليمات واضحة	46
					تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد زاد من فعاليتهم و كفاءتهم	47
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					هناك التزام من قبل الموظفين في تنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد و بالكيفية المطلوبة	48
					هناك تكامل و تفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة	49
					الاتصال بين الأفراد و الأقسام يتم بصورة فعالة	50
					العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و المسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة و التعاون المشترك	51
					لا يوجد تأخر في إنجاز الأعمال المبرمجة	52
					الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة و المهارة اللازمة	53
					الموظفون يمتلكون قدرات و المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	54
					المعارف و المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تتماشى و التطورات العلمية.	55
					الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	56
					الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية و رشيدة	57

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	57

الجنس

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid ذكر	22	75,9	75,9	75,9
e أنثى	7	24,1	24,1	100,0
Tot al	29	100,0	100,0	

الحالة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid أعزب	2	6,9	6,9	6,9
e متزوج	24	82,8	82,8	89,7
مطلق	3	10,3	10,3	100,0
Tot al	29	100,0	100,0	

العمر

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e إلى 21 من سنة 30	2	6,9	6,9	6,9
إلى 31 من سنة 40	10	34,5	34,5	41,4
إلى 41 من سنة 50	12	41,4	41,4	82,8
50 أكثر من سنة	5	17,2	17,2	100,0
Total	29	100,0	100,0	

المستوى

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e ثانوي	8	27,6	27,6	27,6
ليسانس	18	62,1	62,1	89,7
ما بعد التدر ج	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

الملحق 01 الخبرة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e 5 إلى 1 من سنوات	3	10,3	10,3	10,3
10 إلى 6 من سنوات	4	13,8	13,8	24,1
10 أكثر من سنوات	22	75,9	75,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Statistiques

	م1	م2	م3	م4	م5	م6
N Valide	29	29	29	29	29	29
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2759	3,8966	3,5862	3,1379	3,5517	3,1724
Ecart type	1,06558	,72431	,94556	1,02554	,86957	1,00246

الملحق 02

	ق1	ق2	ق3	ق4	ق5	ق6

N	Valide	29	29	29	29	29	29
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5172	3,1724	3,4138	3,4138	3,8276	3,7586
	Ecart type	,91107	,84806	,90701	,90701	,84806	,87240

Statistiques

		ε1	ε2	ε3	ε4	ε5	ε6
N	Valide	29	29	29	29	29	29
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,7241	3,5862	3,7241	3,3103	3,5862	3,1034
	Ecart type	1,06558	,94556	,95978	1,03866	,90701	1,20549

Statistiques

		J1	J2	J3	J4	J5
N	Valide	29	29	29	29	29
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,2069	3,2759	3,0690	3,3103	3,4483
	Ecart type	1,01346	1,06558	,99753	1,03866	,94816

Statistiques

		ب1	ب2	ب3	ب4	ب5	ب6
N	Valide	29	29	29	29	29	29
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,2414	3,2414	3,2759	3,4828	4,0345	3,5172
	Ecart type	,87240	1,18488	1,22172	1,02193	,86531	1,12188

Statistiques

	ن1	ن2	ن3	ن4	ن5	ن6	ن7	ن8	ن9	ن10	ن11	
N	Valid	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moyenne	4,0000	3,7931	3,9655	3,9310	3,9310	3,9310	4,0690	3,8621	4,0345	4,0345	4,0000
	Ecart type	,70711	,81851	,73108	,70361	,70361	,65088	,52989	,87522	,68048	,62580	,70711

Statistiques

	ث1	ث2	ث3	ث4
N Valide	29	29	29	29
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,6897	3,5862	3,7241	3,6552
Ecart type	1,00369	,82450	,88223	,76885

Statistiques

	ح1	ح2	ح3	ح4	ح5	ح6	ح7
N Valide	29	29	29	29	29	29	29
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6552	3,7241	3,7931	4,0345	3,8276	3,8621	3,8276
Ecart type	,93640	,88223	,97758	,77840	,84806	,78940	,80485

Statistiques

	ح8	ح9	ح10	ح11	ح12	ح13
N Valide	29	29	29	29	29	29
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8276	3,8276	3,9655	3,7586	3,9655	3,7586
Ecart type	1,00246	,92848	,90565	,91242	,86531	,91242

