

سياسة الاجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية

حالة نظام الاجور لشركة سوناطراك - نشاط المنبع

د.رياض عبد القادر استاذ محاضر قسم ب بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير - جامعة الجزائر3.00

الملخص

تعمل مديريةية الموارد البشرية على امداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة والقادرة على العمل بالكم والجودة اللازمة وفي الوقت المناسب ، وتطوير قدراتها بشكل مستمر عن طريق التدريب، وتسيير مساراتها المهنية وصيانتها والمحافظة عليها وضمان وفائها لأطول فترة ممكنة وتحفيزها من اجل تحقيق اهداف المنظمة والفرد على حد سواء، وهنا تحتل سياسة الاجور المكانة المهمة ضمن مهام هذه الوظيفة ، خاصة في ظروف المنافسة على الكفاءات، وكذا احتلال الاجر المادي المكان الاهم في نظر الموارد البشرية مقارنة بالمحفزات المعنوية كالتقدير والاعتراف بالجهد.

ونحاول من خلال هذا المقال الاجابة على مدى قدرة نظام الاجور الجديد بشركة سوناطراك من تحقيق الرضى الوظيفي للأفراد والمحافظة عليهم، بالتطرق لمختلف منطلقاته والمنطق الذى بني عليه.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، التحفيز، سياسة الاجور، الولاء التنظيمي، سوناطراك.

Résumé

La mission principale de la direction des ressources humaines est de doter l'organisation par les ressources humaines nécessaire et capable de travailler, en quantité et qualité nécessaires et en temps opportun, et le développement de leurs capacités d'une manière continue à travers la formation et l'entretien de leurs capacités, elle doit les maintenir et s'assurer qu'ils répondent aussi longtemps que possible aux objectifs de l'organisation, et les encourager à atteindre les objectifs de l'organisation et de l'individu en même temps

Dans ce cadre et dans un environnement compétitif, la politique salariale occupe

une position importante dans les fonctions de la DRH, car elle permet de motiver et .fidéliser les compétences

Nous essayons à travers cet article de répondre à une problématique sur la capacité du nouveau système de rémunération de l'entreprise Sonatrach , à atteindre la *Mots clés* : ressources humaines, .satisfaction des individus et à les maintenir .Motivation, politique salariale, salaire ,fidélisation des salariées, Sonatrach

تمهيد

تعتبر المحافظة على الموارد البشرية بالمنظمة وخاصة الكفاءة منها، أهم تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية بعد النجاح في الحصول عليها واجتذابها من سوق العمل وإدماجها بالمنظمة، ومن ثم توجيهها لأداء عملها بشكل ملائم وجيد ، ويزداد ثقل هذا التحدي إذا ما تم الاستثمار في هذه الموارد عن طريق التدريب والتطوير والتمكين ، خاصة في ظل ظروف المنافسة التي تعرفها هذه المنظمات، والتي إنتقلت من سوق السلع والخدمات إلى المنافسة على الكفاءات البشرية، القادرة على إعطاء الميزة التنافسية المستديمة . مع العلم انه من شروط جودة الميزة التنافسية اكتساب المنظمة لموارد بشرية كفوة ونادرة و صعبة التقليد .

إن أهم العوامل التي تساهم في المحافظة على الموارد البشرية والكفاءات هو التكفل بالجانب التحفيزي لها، وذلك ما تعرضت له نظريات التسيير بمختلف توجهاتها بدءاً بالمدركة الكلاسيكية التي اعتبرت الأجر الحافز المادي الوحيد للأفراد، ثم أضيف له الجانب غير المادي بقدم مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتنت بالجانب النفسي للأفراد (التون مايو) من خلال التعديلات المدخلة على ظروف العمل المادية - كالإضاءة وأوقات الراحة - في ما يعرف بتجارب هاورثون ، كما توصل لاكتشاف الاثر النفسي الذي يمارسه الافراد على بعضهم البعض ودوره في تعبئة هذه الموارد بالمنظمة ،وكيفية تعاملهم مع الادارة ومواجهتهم لها، ثم جاءت نظريات الحوافز لتدقق في حاجيات الافراد وكيفية الاستجابة لها ، بدءاً بسلم الحاجيات ل «ابراهيم ماسلو»² ، الى نظرية (Existance, Relatedness, Growth ERG) ل Alderfer³ في سنة 1969 والتي تتوافق مع فكرة ان الحاجة هي الدافعة للأفراد للعمل ، و صاغها في ثلاثة حاجيات، الأولى التواجد وهي حاجيات أساسية و اولية ،ثم العلاقات و الاجتماعية ثم حاجيات النمو والتطور دون الحاجة إلى هرمية وتسلسل هاته الحاجيات ،كما وردت في نفس التوجه نظرية Maclelland سنة 1961 الذي أكد فيها ان الحاجيات أساس لتحفيز الأفراد للعمل ، وقسمها بدوره إلى ثلاث مستويات : الأولى الحاجة إلى الانتماء ،ثم الثقة بالنفس ورفع التحدي ، ثم الحاجة إلى التأثير على الآخرين، ومنه دعوة المسيرين إلى معرفة حاجيات الأفراد وتوجيهها وتعبئتها نحو أهداف المنظمة. وفي ذات السياق ظهرت نظريات تؤكد على

جوهر العمل وجعله أكثر إثارة وتحفيزاً للأفراد ، مما يسمح لهم بتطوير كفاءاتهم عن طريق تنويع محتويات العمل وتحسين ظروفه، على غرار نظرية العاملين لـ «Herzberg» في سنة ١٩٥٩ ، والنظريات التي تؤكد على اعتبار العدالة التنظيمية حافزاً مهماً للموارد البشرية لأداء أعمالهم، الى جانب المساواة والتوازن بين ما يقدمه الفرد وما يتحصل عليه من تحفيز واحترام وتقدير وأجر ، ومن بين روادها: Adams سنة 1963 و Greenberg سنة 1987 و Moag و Bies سنة 1986.

لقد أولت ادبيات الفكر التسييري أهمية لدور أنظمة الحوافز و الاجور في تحسين ظروف العمل ورفع انتاجية المنظمة ، ورافق ذلك الاهتمام المتزايد للمنظمات بإعطاء هذا البعد المكانة الملائمة خاصة ضمن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تركز على المحافظة على الموارد البشرية وضمان ولائها في ظل بيئة تتسم بالمنافسة على الموارد والكفاءات.

في هذا الموضوع نتطرق الى تجربة سوناطراك كمؤسسة جزائرية تسعى الى تطوير اداء ادارة الموارد البشرية وتفعيل دورها من خلال تطبيق سياسات جديدة للموارد البشرية ، اهمها سياسة الاجور الجديدة، وسنحاول في هذا المقال الاجابة على السؤال التالي : هل سياسة الاجور وحدها كفيلة بالمحافظة على الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة في ظل التحديات التي تعرفها ؟

أولاً. سياسة التعويضات والأجور في شركة سوناطراك لمواجهة التحديات :

تملك سوناطراك ميزة تنافسية - بطبيعة المنتج الذي تسوقه - و تسعى للمحافظة عليها ، ولكنها في ظل عدم استقرار الأسعار في السوق العالمي تواجه تحدي تخفيض التكاليف ، اما التحدي الاخر فهو ضمان اطول مدة لاستغلال الثروة - المخزون من الغاز والبتروول - ، والمحافظة على البيئة عن طريق زيادة جودة المنتج وتحسين ظروف وشروط الاستكشاف والاستخراج ، ومع اصدار قانون المحروقات رقم 05-07 المعدل والمتمم بالامر 06-10 والمصادق عليه بالقانون 06-18 في نوفمبر 2006، تم فتح المجال للشركات الراغبة في الاستثمار بالجزائر في مجال البحث والاستكشاف والاستغلال ونقل وتوزيع المحروقات - وهو المجال الذي ظل حكراً لشركة سوناطراك لعدة سنوات - ، ومنه زاد الطلب على الموارد البشرية المتخصصة في القطاع ، وخوما ادى الى بروز ظاهرة تسرب اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة في المهن الاساسية، واصبحت مديرية الموارد البشرية مطالبة بتحيين سياساتها في التوظيف والتدريب وتسيير المسارات المهنية، والاجور ، لمواجهة تحدي التسرب الوظيفي المتزايد للكفاءات ، التي هي في الاساس مصدر لخلق القيمة المضافة .

لمواكبة هذه المستجدات تبنت إدارة الموارد البشرية لسوناطراك استراتيجية جديدة في مطلع سنة 2008، تهدف الى تدارك العجز من خلال سياسة التوظيف لتجديد مخزونها من الموارد

البشرية ، و اعادة النظر في سياسة الأجور لكبح هذا التسرب ، وفق مبدأ « تعويض المساهمات الفردية والجماعية » ، كما يعبر نظام الاجور الجديد عن إرادة الشركة تجاه تعويض ومكافأة المجهودات المبذولة من قبل الافراد، لتحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية، ويبين دور الوظائف ومساهمتها في خلق القيمة المضافة .

ان لسياسة الاجور اثر مباشر على تحفيز و إنتاجية الموارد البشرية ، وهي أداة جذب للموظفين، وان كان الاجر لا يشكل الدافع الوحيد للعمل والمثابرة ، فمن الممكن ان يتحول الى مصدر لعدم الرضى في حالة عدم الاعتناء به ، ويصبح تحديد مكونات الاجر وكيفية دفعه يشكل نقطة حساسة في سياسة ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، كما يعتبر تسيير الاجور نظاما للقيادة ، بمتغيرات متداخلة ومعقدة تأخذ بعين الاعتبار مستوى الافراد وأدائهم، وقيمتهم السوقية مقارنة بالمنافسين ، وفي تصميمها لنظام الاجور تقوم المنظمات بتحقيق التوازن بين ثلاثة معايير :

- التوازن المالي للمنظمة

- التنافسية في سوق العمل

- العدالة التنظيمية الداخلية

ثانيا. نظام الأجور الجديد المعتمد ب سوناطراك :

يهدف نظام الأجور الجديد للشركة و المعتمد منذ بداية 2008 ، إلى مساعدتها في تحقيق إستراتيجيتها وتحسين نتائجها والتميز المستمر، عن طريق تطوير الأداء الفردي والجماعي، والتركيز على درجة المسؤولية الوظيفية والجهد المقدم من قبل الأفراد ، وتعويض هذا الجهد في ظل تحقيق العدالة والشفافية ، وحسب المدير المكلف بنظام الاجور في الشركة، فان النظام حددت له اهداف كبرى اهمها:

- تطوير وتحسين النتائج المحققة في كافة المستويات والمجالات.

- الاتجاه نحو زيادة الحرفية في عمل المؤسسة والأفراد.

- الشفافية وتطوير المسارات المهنية للأفراد والتطور داخل الوظيفة.

ويقوم هذا النظام على جملة من المبادئ :

- العدالة من خلال مكافأة أداء الفرد.

- الاعتراف بالمجهودات الفردية و الأداء الجيد.

- النجاعة من خلال الأبعاد المختلفة :

- التغيير المستمر لعصرنة انظمة التشغيل.

- النجاعة لزيادة الميزة التنافسية

- اندماج و انخراط جميع الافراد في توجهات الشركة

الموثوقية والأمن .

ومن خلال هذه المبادئ تسعى الشركة إلى تحقيق الاهداف التالية :

- الاعتراف المالي (الأجري) بالجهد المبذول للأفراد.

- الشعور بالعدالة.

- نظام تقييم الأداء أكثر موضوعية.

- أجر متغير حسب نتائج الأداء المقدم.

- مسارات مهنية واضحة.

ولتحقيق ذلك تتبع الشركة جملة من إجراءات للوصول الى تطبيق هذا النظام بشكل مناسب :

- إجراءات تصنيف الوظائف والعمال.

- تحديد هيكل الأجور.

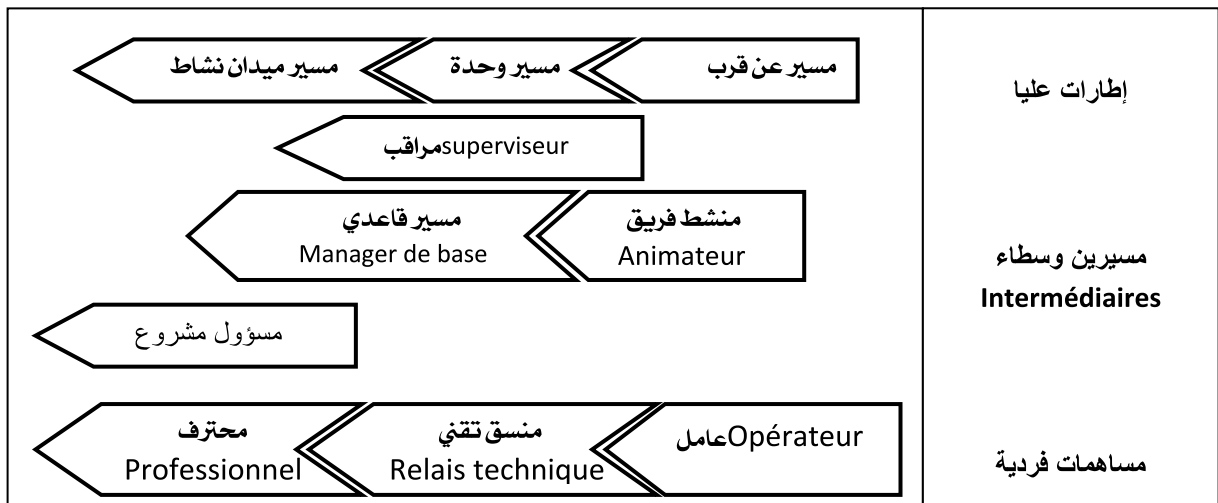
- تصميم وتنفيذ نظام تسيير النجاعة.

- توضيح قواعد التسيير.

وضع حدود الأجور Bandes des salaires

تم عملية تصنيف العمال حسب الادوار ودرجة المساهمة فيها ، ويعبر الدور (Rôle) عن تجميع للوظائف المتشابهة من حيث المسؤولية والتي لها نفس المساهمة ، وقد شكلت من الوظائف والفروع المهنية ، كما ان الدور مستقل عن مستوى المعرفة العلمية والتقنية الخاصة بكل مهنة ، أي لا يعكس بالضرورة مستوى الشهادة التي يحملها العامل. ويصنف نظام الاجور العمال الى 10 عشرة ادوار وهي عبارة عن :

الشكل 1: توزيع الادوار حسب النظام الجديد للأجور بسوناطراك



المصدر : النظام الجديد للاجور بشركة سوناطراك.

- الدور العملي Opérateur:** ينفذ المهام البسيطة، المتكررة والقابلة للقياس، باحترام إجراءات تنفيذ هذه المهام والحرص على مطابقتها للمعايير المعمول بها.
- دور المنسق التقني Relais technique:** يقوم بأداء أعمال معقدة، تتطلب التحكم في التقنية والمعرفة العلمية النظرية والتطبيقية، وله قدر من الاستقلالية، والمبادأة في تنفيذ المهام الموكلة إليه.
- دور المحترف Professionnel:** يقوم بالدراسات، أو تقديم خدمات تتطلب مستوى عال من التحليل والتلخيص في مجال عمله، ويعمل على رصد التطورات التكنولوجية في تخصصه، وضمان تقاسم المعرفة مع أعضاء الفريق الذي ينتمي إليه.
- دور منشط الفريق Animateur d'équipe:** يضمن المستوى الأول من التأطير وتسيير فريق العمل المشكل من مجموعة العمال (Opérateurs) أو المنسقين التقنيين (Relais technique)، وهو الضامن لاحترام إجراءات العمل.
- دورالمسير القاعدي Manager de base:** يوظف فرق من العمال بمساعدة منشطي الفرق، أو فرق من المنسقين التقنيين أو الحرفيين. يسهر على ترشيد استعمال الوسائل والموارد الموضوعة تحت تصرفه، ويقترح تحسينات لطرق أداء الأعمال.
- 6 دور مسؤول المشروع Responsable de projet:** يسير مشروع بأهداف واضحة، و يقوم بتحديد الموارد اللازمة لتسيير المشروع، والسهر على نجاحه والتزامه بأجاله.
- 7 دور المراقب Superviseur:** هو بمثابة المنسق بين الشركة والعملاء الخارجين أو الداخليين، ويعمل على احترام الاجال والجودة في الاداء.
- اما أدوار الإدارة العليا فتكمن في :
- 8 دور المسير عن قرب:** ينظم، ينشط، ينسق بين عدة فرق مع ترتيب الوسائل والموارد الموضوعة تحت تصرفه.
- 9 دور مسير الوحدة:** ينقل توجهات الإدارة الى الفرق التابعة له على شكل خطط عمل، كما يقوم بتقييم نسبة التقدم في تحقيق الاهداف، ويتدخل لمعالجة الاختلالات بطريقة سريعة.
- 10 دور مسير ميدان نشاط:** يكون تحت السلطة المباشرة لعضو من الهيئة التنفيذية للشركة، ويساهم في رسم إستراتيجية المؤسسة في مجال عمله وينقلها للوحدات التي يشرف عليها.
- وبناء على كل دور، حدد نظام الاجور(04) أربع محاور للمساهمة في نجاح الشركة في المرحلة الحالية وهي:
- 1 التغيير: فهي تريد تحديث مختلف أنظمتها للعمل بطريقة جيدة.
 - 2 النجاعة: الشركة تريد أن تكون تنافسية في سوق البترول والغاز.

3 الأمن والسلامة fiabilité/sécurité: تسعى المؤسسة إلى احترام المعايير والمطابقة فيما يخص السلامة والصحة واحترام البيئة.

4 المشاركة: تريد الشركة مشاركة كل أفرادها في إدامة حياة المؤسسة ونجاحها. ولتحقيق هذه الاهداف يتم تصنيف الافراد حسب الادوار العشر السابقة، بالنظر الى مستوى مساهمتهم في تحقيق المحاور السابقة، ودرجة التحكم فيه، انطلاقا من المستوى الأدنى، حيث يكون العامل في مرحلة التعلم يحاول التعرف على المهام الموكلة إليه في هذا الدور، ثم ينتقل إلى مستوى التطبيق لتنفيذ ما تعلمه، ثم تأتي مرحلة التحكم في الدور، تليها مرحلة المطور لدوره ثم المرحلة الأخير، أين يصبح مرجعا لبقية الأفراد الذين هم في نفس الدور، وبعد ذلك ينتقل إلى دور آخر أين يصبح فيه مبتدءا من جديد.

وعلى هذا الاساس يصبح لكل عامل : دور محدد Role + مستوى مساهمة NC + درجة تحكم DM، ثم يتم تقييمه بصفة سنوية حسب أهداف المساهمة المحددة مسبقا. ويرتكز النظام على نوعين من الأهداف:

1 الأهداف المرتبطة بالنتائج وهي قابلة للقياس، ومستخلصة من المخططات السنوية للمؤسسة وتعكس حجم الإنتاج والمبيعات والاكتشافات والإنجازات.

2 وأهداف مرتبطة بمساهمة الفرد، في محاور النجاعة، التغيير، السلامة والموثوقية(التي تحدثنا عنها فيما سبق).

فتحقيق النوع الأول من الأهداف يؤدي إلى حصول الفرد على مكافأة متغيرة (Partie variable du salaire). أما تحقيق الثانية فهو يؤدي إلى انتقال الفرد من مستوى مساهمة إلى آخر، أو حتى من دور إلى آخر، وهو ما ينجر عنه تغيير في الأجر القاعدي.

مرجع	يطور	يتحكم	ينفذ	مبتدأ (متعلم)
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
				9
				10

الشكل 2 : تدرج الفرد في الادوار

المصدر: النظام الجديد للاجور بشركة سونطراك

يوضح هذا الشكل تطور كل دور في مستوى المساهمة في محاور نجاح الشركة، وداخل كل مستوى يوجد ٠٣ درجات من التحكم وهي: -أقل تحكما وبصفة استثنائية Maitrise minime et occasionnelle M.O، تحكم سطحي ولكن مستمر Maitrise partielle et fréquente P.F، تحكم كلي ودائم Maitrise total et permanente T.P.

و لتوضيح ما سبق ندرج هذا المثال: عن بطاقة وصفية لوضعية عامل محترف :

الأقدمية في سوناطراك:		الأقدمية في المهنة		الأقدمية في المنصب:	
وضعية العامل في الدور:		محترف Professionnel			
مستوى المساهمة	متعلم	منفذ	متحكم	مطور	مرجع
محاوير المساهمة					
النجاحة		أقل تحكما وبصفة استثنائية MO			
الموثوقية والامن		تحكم سطحي ولكن مستمر PF			
المشاركة	تحكم كلي ودائم TP				
التغيير	تحكم كلي ودائم TP				

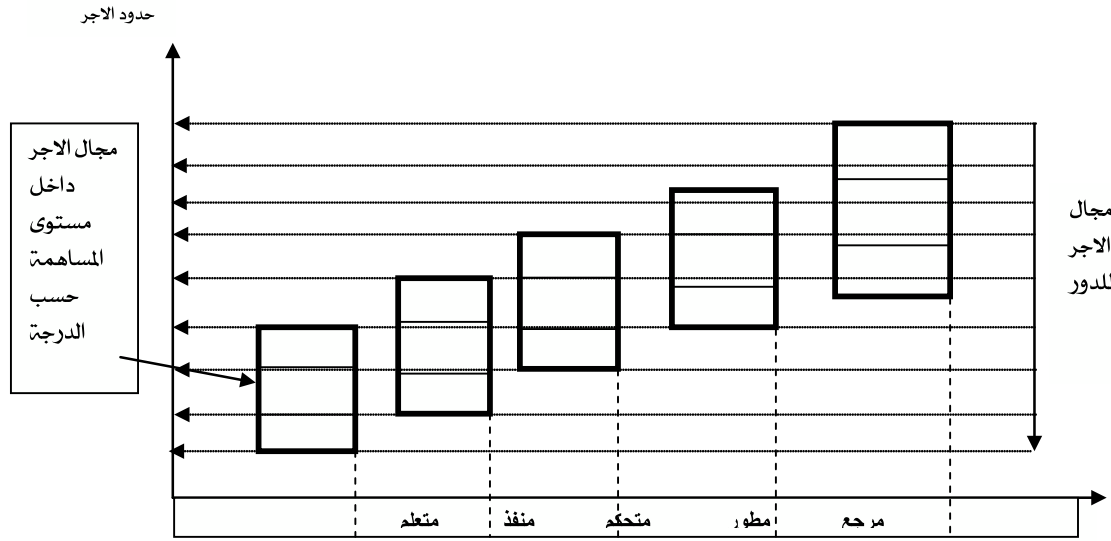
نتيجة التصنيف: مستوى المساهمة : منفذ

لقد خلص تصنيف العامل المحترف موضوع المثال اعلاه الى مستوى - المحترف المنفذ ، بناء على الجهود في تحقيق اهداف المساهمة التالية:

- في محور النجاحة ، تقييم مساهمة هذا الفرد في الدرجة الأولى من تطبيق ما تعلمه (معارف نظرية وتطبيقية) وهو في حاجة إلى رفع هذه الدرجة إلى مستوى أعلى (TP أو PF) مما يستدعي منه بذل جهد اضافي للتحكم اكثر فيها.
- اما في محور الموثوقية و الامن ، فهذا العامل لديه تحكم سطحي لكنه مستمر ، مع نتائج اداء مقبولة، وبامكانه أن يبذل جهد إضافي للتحكم في هذه الدرجة للأعلى (TP).

ونظرا لتكم هذا العامل بصفة جيدة في محوري المشاركة والتغيير ، يمكنه الانتقال من مستوى المبتدأ المتعلم المستوى الاعلى أي المنفذ

الشكل 3: مجال الاجر حسب الدور ودرجة المساهمة



المصدر: النظام الجديد للاجور بشركة سوناطراك.

بعد تصنيف العمال حسب الادور والمساهمة ياتي الانتقال الى ربطها بمستويات الاجور، وهذه الاخيرة يعبر عنها بما يسمى (مجالات الاجور) ويمكن من خلالها الانتقال من مجال الى مجال اعلى وافضل حسب المساهمة والتحكم.

ثالثا. شروط نجاح نظام الاجور الجديد:

تطبيق النظام الجديد للأجور (مساهمة=مكافأة) أي المكافأة على قدر المساهمة، يتطلب المرور إلى خطوات متكاملة تمس بالدرجة الأولى تحديد درجة المساهمة لكل فرد من خلال نظام تسير النجاعة (Système de management de la performance)، الذي يسمح بـ:

- 1- ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ونتائج واجبة التحقيق من قبل كل المستويات التنظيمية، وترتيب أولويات الشركة والتوجه بطريقة منهجية لتحقيقها، مما يسمح بتحسين واقعية مخططات تنمية الشركة.
- 2 - تحقيق غايات الشركة في النجاح، عن طريق رفع حجم الإنتاج ونقل وتسويق المحروقات، مع رفع قدرات البحث والاستكشاف، إضافة إلى تخفيض التكاليف وحماية البيئة وتطوير المعلومات للتسيير الجيد .

3 - خلق مناخ تنافسي بين العاملين يؤدي إلى تحفيزهم على رفع الأداء، إضافة إلى متابعة الأداء بصفة فردية وضمن إشراف أكبر عدد من الأفراد في مشاريع الشركة.

4 - نجاح نظام الأجور، أي تبرير الأجر مقابل الجهد، ومنه تحفيز الأفراد على تحسين أدائهم بصيغة مستمرة.

ان تميز نظام الاجور بصفة المرنة ، يمكن العامل من الحصول على مكافأة أعلى كمقابل للجهود المبذولة، ويفتح امامه افاقا للتطور في مساره المهني، من جهة اخرى يسمح للشركة بتحقيق اهدافها ، الا انه يتطلب المتابعة القريبة والمستمرة لاداء العمال ، والشفافية في التقييم وعلان نتائجه ،والجراة في مكافأة المتميزين من العمال. وهو ما يدفع الى تغيير طرق التسيير والتفكير، والانخراط في منطلق جديد ،يكون فيه الأجر محصلة للأداء ، لأن هذا النظام لا يهدف إلى تغيير كمية الأجر أو سلم الأجور بقدر ما يهدف الى تغيير سلوكيات الأفراد وثقافة التسيير لدى الشركة.

رابعا. قراءة في بعض مؤشرات التسرب الوظيفي بالشركة:

جاء النظام الجديد للاجور لشركة سوناطراك ليستجيب للتطورات التي عرفها محيط عملها، خاصة بعد اعتماد قانون المحروقات الجديد سنة 2006 ، وتزايد المنافسة التي تمارسها الشركات الاجنبية العاملة في القطاع بالجزائر على الموارد البشرية الكفأة العاملة في المهن الاساسية بسوناطراك، كما جاء هذا النظام ليتجاوز الانسداد الذي عرفه النظام القديم للأجور، المبني على سلم اجور ثابت ، تتم فيه ترقية العامل من درجة الى اخرى كل ٦ ستة سنوات في المتوسط ، مع توفر شرط تخفيض عدد الغيابات عن العمل، إضافة الى قيد شغور المنصب التنظيمي، فالترقية للمنصب الاعلى لا تعكس بالضرورة، كفاءة او مردودية المورد البشري.

ولتقييم مدى فعالية النظام الجديد للاجور في ضمان ولاء الموارد البشرية ، و اجابة على السؤال المطروح في هذا المقال ، نعرض بعض المعطيات الدالة على التسرب الوظيفي واستمراره في نفس الفترة الذي تزامنت مع تطبيق النظام الجديد للاجور ، وتعلق هذه المعطيات بنشاط المنبع 1 وهو من اهم الأنشطة الموجودة بالشركة ، كونه يضم ٤٠٪ من العمال ، ويشكل النواة الصلبة والاساسية لخلق الثروة بالمؤسسة (البحث والاستكشاف والاستخراج واستغلال وإنتاج البترول والغاز) .

أ. تطور عدد العمال الخارجين الشركة:

الجدول رقم 01: تطور عدد الخارجين من الشركة في نشاط المنبع حسب طبيعة الخروج بين 2011-2014.

السنوات	مجموع الخارجين	مجموع المتقاعدين	التقاعد القانوني	التقاعد المسبق	نسبة التقاعد المسبق من مج المتقاعدين	الاستقالة
2011	844	556	374	182	32,73%	44
2012	768	583	426	157	26,93%	19
2013	1120	894	482	412	46,09%	33
2014	1280	1046	457	589	56,31%	33

المصدر: حصيلة النشاط السنوية للموارد البشرية لنشاط المنبع للسنوات المذكورة.

فمن خلال الجدول اعلاه نلاحظ تزايد عدد الخارجين من الشركة لعدة اسباب ، ولعل ابرزها التقاعد الذي يعتبر حقا للعامل بعد سنوات الخدمة (32 سنة عمل فعلي والاشترك في الضمان الاجتماعي ، او العمر 60 سنة مع الاشتراك الادنى 15 سنة) ، ولكن الملفت للانتباه النسبة المتزايدة للتقاعد المسبق والتي تطورت من 32% من عدد المتقاعدين سنة 2011 ، لتصل الى 56% سنة 2014، اي تضاعف العدد بمرتين ونصف ، وهي وضعية تنذر بعدم استقرار الموارد البشرية ونفورها من الشركة رغم التحفيزات التي احدها نظام الاجور ، ويتأكد ذلك بالجدول رقم 02. تزايد الاجر المتوسط السنوي الفرد.

ب. تطور كتلة الاجور السنوية ونصيب الفرد فيها:

الجدول رقم 02: تطور الاجر السنوي المتوسط العامل بنشاط المنبع للفترة 2011 - 2014.

السنوات	كتلة الاجور ب 1000 دج	عدد العمال	الاجر المتوسط ب 1000 دج	نسبة التطور
2011	52634498	18472	2849,42064	
2012	60012153	18820	3188,74352	11,91%
2013	64173468	18088	3547,84763	11,26%
2014	60975549	17555	3473,40068	-2,10%

المصدر: حصيلة النشاط السنوية للموارد البشرية لنشاط المنبع للسنوات المذكورة.

نلاحظ تزايد كتلة الاجور بمعدل سنوي متوسط 10% ، وهو ما يدل على تخصيص مبالغ هامة للأجور ومكافأة

العمال ، إلا انه ورغم ذلك لم تتمكن الادارة من كبح ظاهرة التسرب الوظيفي . بالنسبة لسنة 2014 انخفضت كتلة الاجور السنوية ، بما في ذلك الاجر القاعدي الكلي² ، بسبب

تزايد عدد المغادرين من الشركة في اطار التقاعد او الاستقالة ، وهم من ذوي المناصب المهمة و الاساسية للشركة ويتمتعون بأجور عالية.

ت. تطور عدد الخارجين من الشركة في نشاط المنبع حسب المستوى المهني

للاستدلال على ما سبق في الجدول 02 ، نستعرض التركيبة المهنية الخارجين من الشركة بالجدول رقم 03

الجدول رقم 03: تطور عدد الخارجين من الشركة في نشاط المنبع حسب المستوى المهني

السنوات	خروج نهائي	الاطارات	اعوان التحكم	اعوان التنفيذ
2011	844	42%	48%	10%
2012	768	46%	41%	13%
2013	1120	47%	46%	7%
2014	1280	46%	46%	8%

المصدر: حصيلة النشاط السنوية للموارد البشرية لنشاط المنبع للسنوات المذكورة.

يبين الجدول رقم 03 ، ان النسبة الكبيرة من الخارجين من الشركة هم من فئة الاطارات وأعوان التحكم ، وهم الذين تركز عليهم الشركة لخلق الثروة ، و الشاغلين للمهن الاساسية الشركة.

ث. تطور عدد المتقاعدين في نشاط المنبع دون البلوغ سن الستين 60 سنة:

وما زاد من خطر هذه المؤشرات وهو اقبال العمال الاقل من 60 سنة على تقديم ملفات تقاعدهم مثل ما يبين الجدول رقم 04:

الجدول رقم 04: تطور عدد المتقاعدين في نشاط المنبع دون البلوغ سن الستين 60 سنة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	المجموع
عدد المتقاعدين دون سن 60	466	236	212	421	555	1890
نسبة التطور السنوية		-49,36%	-10,17%	98,58%	31,83%	

المصدر: الحصيلة النشاط السنوية للموارد البشرية لنشاط المنبع للسنة 2014 ، الصادر في ماي 2015 ، ص 12

من بين عدد المتقاعدين البالغ عددهم 1890 عامل، فان 1182 عامل يشتغل في المهن الاساسية والمحورية للشركة، وهم يشكلون 60% من عدد المتقاعدين ، وهو ما يبين تضييع الشركة لكفاءاتها المحورية، وهم موزعين كمايلي :

- 143 في مجال البحث ،
- 537 في مجال استغلال المخزون،
- 19 في مجال الدراسات والتطوير،
- 08 في مجال متابعة التنفيذ،
- 346 في مجال الصيانة،
- 129 في مجال الامن الصناعي.

خاصة اذا ما علمنا ان عدد المستقيلين والمتزايد عددهم عبر السنوات مثل ما هو موضح في الجدول رقم 01 ينتمي اكثر من 64% منهم بالمهن الاساسية، وهو ما يدل كذلك على عدم قدرة نظام الاجور في المحافظة على الموارد البشرية، أي إصرار العمال على مغادرة الشركة مهما كانت الطريقة (التقاعد او التقاعد المسبق او الاستقالة) وهذا لالتحاق بالشركات المنافسة³، نظرا لقوة الجذب المعتمدة من قبل هذه الشركات على اليد العاملة المؤهلة من خلال إغرائها بالأجر الأعلى وظروف العمل الأحسن.

اضافة لما سبق يمكن ان نضيف عدة أسباب اخرى لتسرب الكفاءات منها :
تخوف العاملين من التغييرات المحتملة للقوانين المنظمة للتقاعد وإمكانية إلغاء التقاعد النسبي أو المسبق.

مغادرة العمال على اختلاف فئاتهم المهنية وتخصصاتهم، لالتحاق بالشركات المنافسة العاملة في الجزائر أو بالخارج، خاصة من الذين لديهم أقدمية وخبرة في المهن الأساسية للشركة.

مراجعة الشركة لمكافأة نهاية الخدمة نحو الاعلى، شجع العمال على المغادرة للاستفادة منها ، فاصبح دورها معاكسا لروح النظام الجديد للأجور ، عوض المحافظة على الموارد البشرية، فهي تغري العمال للخروج والحصول على مكافأة قيمة ،وبعد ذلك يلتحقون بالشركات البترولية المنافسة.

عدم تطبيق النظام الجديد ضمن نسق كلي، يتماشى مع باقي سياسات الموارد البشرية الاخرى، كسياسة تسيير المسارات المهنية للأفراد ،ونظام تقييم الاداء ،جعله يفقد قدرا من الاهداف التي جاء من اجلها.

الخلاصة

من خلال تحليل المعطيات التي تم تقديمها في الجداول السابقة، نلاحظ ان النظام الجديد للأجور لم يحقق النتائج المرجوة منه، خاصة في كبح تسرب الكفاءات وذوي الخبرات المتخصصة، نظرا لعدم مصاحبة العملية بتغييرات جوهرية في طرق التفكير و التسيير، اضافة الى عدم تأهيل العمال لتقبل المنطق الجديد في العمل، والمبني على المنافسة في الاداء، من اجل الظفر بالزيادة المستحقة في الاجر، بل اصبح ينظر له على انه زيادة في كمية الاجر فقط، خاصة انه جاء في نفس الفترة التي تم فيها تبني القوانين الاساسية لمختلف قطاعات الوظيفة العمومية، والزيادات المترتبة عنها في الاجور سنة 2008.

ان هذا القصور يدفع إدارة الموارد البشرية لبذل جهد أكبر لتدارك هذه النقائص، وتحليل مسببات التسرب الوظيفي، ومحاولة الوصول الى اجراءات ملموسة تزيد من ولاء العمال، كتوزيع مكافأة نهاية الخدمة على الاجر الشهري للعمال في السنوات العشر الأخيرة، عوض دفعها دفعة واحدة، كما يمكن للشركة اللجوء الى اعطاء العمال امتيازات مادية (كقروض السكن او قروض شراء عقارات)، تسمح للعامل بتحسين مستواه المعيشي، وتجعله يوازن بين البقاء بالشركة او المغادرة للعمل في الشركات المنافسة، كما يستحسن ان تعمل مديرية الموارد البشرية على التناسق بين مختلف سياساتها، والبحث عن التكامل بينها وبين استراتيجية الشركة، بشكل يضمن الانتقال بوظيفة الموارد البشرية من وظيفة ثانوية وتابعة، الى وظيفة محورية وفعالة، ويتوقف كل ذلك على تحسين نظرة الشركة و مسيرتها لوظيفة ادارة الموارد البشرية.

الهوامش

1 Albert David ,La place des chercheurs dans l'innovation managériale ,revue française de gestion 2013/6N235 , p97.

2 قسم «ماسلو» الحاجيات الى: 1 الحاجات الفيزيولوجية. 2 الحاجة للامن. 3 الحاجة للانتماء. 4. الحاجة للاحترام. 5. الحاجة لتاكيد الذات

3 Alderfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, n°2, p.142-175.

4 McClelland, D.C. (1961), The Achieving Society, Princeton, Van Nostrand.

5. Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), The motivation to work, New York, John Wiley.

6. Adams, J.S. (1963), Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, volume 67, n°5, p.422-436.

7. Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange, in Berkowitz L., Advances in Experimental Social Psychology, volume 2, Academic Press, New-York, p.267-299.

8. Greenberg, J. (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », Academy of Management Review, vol.12, n°1, p.9-22.

9 .Bies, R.J. et Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: communication criteria of fairness », in Negotiation in organizations, Lewicki et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, p.43-55.

10; قانون المحروقات رقم 06.18 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006 الجريدة الرسمية العدد 72 ص 12.

11. Jean Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes ,Ed :Vuibert,2014,p160.

12. JOUABRI Directeur du Système de rémunération « Système de rémunération pour une gestion moderne des Ressources humaines », Interview Revue Sonatrach , n° 62, Dec 2013.

9 النظام الجديد للاجور بشركة سوناطراك .

النظام الجديد للاجور بشركة سوناطراك .

تضم الشركة اربع أنشطة وهي: المنبع و المصب و النقل والتسويق.

حصيلة النشاط السنوية للموارد البشرية لسنة 2014 ، نشاط المنبع ، الجزائر ماي 2015 ، ص 47.

رياض عبد القادر ، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2015 .