

## تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ووظائفها

أ. عيشاوي وهيبة

أ. بقسم علم الاجتماع والديموغرافيا

جامعة البليدة

### ملخص:

عرف العالم في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة مست جميع جوانبه التكنولوجية، العلمية، الثقافية الاجتماعية والاقتصادية والتي انعكست خصيصا على المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي أصبحت تبحث عن ضمان استقرارها وتواجدها، وتريد إيجاد حل لبقائها منافسة، فالتجته نحو الاهتمام بمواردها البشرية وخاصة بالاستثمار فيها من خلال الاهتمام بطرق تعيينها في العمل وتوظيفها مع الاعتناء بإدماجها للتحكم أكثر في عملها وممارسته بأكثر احترافية، كذلك تحديد معارف مواردها وتكييفها مع كل ما هو جديد وذلك عن طريق تكوينها و تدريبها كذلك الاهتمام بترقيتها وتحفيزها وتسيير مسارها المهني و كل هذا يعد من أولويات ومهام إدارة الموارد البشرية. فمن خلال كل هذا أصبحت إدارة الموارد البشرية مكانة خاصة وتعد من أولويات المؤسسات التي تريد أن تكسب مكانتها ضمن المؤسسات الأخرى، فالاهتمام بإدارة الموارد البشرية يعد اهتماما مباشرا بالموارد البشرية وبالتالي الكفاءات التي تحتاجها كل مؤسسة و تعول عليها.

### Résumé :

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (entreprise), elle est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise. Donc on peut dire qu'actuellement que la gestion des ressources humaines a pris une place très importante dans toutes les entreprises, car sa place reflète la place réelle des ressources humaines ou plus exactement les aptitudes et les compétences qui peuvent gérer toutes les circonstances et de s'adapter avec.

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة ظاهرة معقدة ومركبة، كما أنها تمثل في الوقت نفسه الإدارة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي إقتصاد كان، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج ولهذا نالت إهتماما متزايدا بمرور الزمن، وكانت محور دراسات العديد من المفكرين نظرا لأنها تقوم بوظيفتين أساسيتين: أولها على مستوى الأفراد حيث تتولى إنتاج السلع و تقديم الخدمات لإشباع الحاجات، وثانيهما على مستوى المجتمع و تتمثل في خلق الثروة، وهذا يتحقق بوجود المورد البشري الذي تؤدي المنظمة من خلاله النشاط الذي تقوم به، ولكن رغم هذا تحتاج أي مؤسسة إلى الإدارة التي تهتم بهذا العنصر البشري، ألا وهي إدارة الموارد البشرية، و هذه الأخيرة تبحث في شؤون الأفراد داخل المؤسسة، و تعتني بكل ما يتعلق بهم، و قد سميت هذه الإدارة بسماة مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد...إلخ

وبهذا فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها أصبح يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون أن الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة أصبحت ضرورية.

كما يعتبر النشاط الخاص بالعنصر البشري من الأنظمة المهمة، بل النشاط الذي يكسب المؤسسة(المنظمة) ميزة تنافسية غير قابلة للتقدير، ومن أجل ذلك يستلزم على المؤسسات أن تهتم اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى نشأة وظيفة الموارد البشرية وتطورها وأهدافها، ثم نتطرق إلى بعض وظائفها.

أولا: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من المعارف التطبيقية التي تهدف إلى تحقيق العقلانية والفعالية في تسيير المنظمات بحل كل المسائل المتعلقة بالنشاط

الإنساني داخلها، فنجد أن الاهتمام بالموارد البشرية بدأ بعد الحرب العالمية الثانية من طرف علماء النفس الاجتماعيين الأمريكيين الذين اهتموا بالعلاقات والصحة السيكولوجية للأفراد والمجموعات ومدى رضاها في العمل، كما أن الوظيفة الاجتماعية داخل المصنع عرفت عدة مراحل تاريخية، وذلك تماشياً مع تطور التصنيع وتزامناً مع بروز نظريات التنظيم التي تطورت بطريقة طردية مع تفاقم المشاكل ويزور حاجات جديدة لدى الأجراء بسبب ارتفاع الوعي والتعليم، حيث "تسجل غياب الوظيفة الاجتماعية في المصانع قبل الثورة الصناعية حيث كان المراقب هو الذي يتكفل بتوظيف الأشخاص والمديرية تهتم بدفع الأجور، وفي النصف الثاني من القرن التاسع عشر ظهرت وظيفة التأمين الاجتماعي" (1) كما نجد صعوبة التحديد الدقيق لمرحل تطور وظيفة الموارد البشرية نظراً لاختلاف التطور التكنولوجي من مؤسسة وبلد لآخر كما أن تأثير النظريات على التنظيم لم يكن فورياً، فنجد زيادة تراكم رؤوس الأموال توسع وانتشار المصانع من نهاية القرن 19 إلى بداية الحرب العالمية الثانية أدى إلى ظهور مشاكل تنظيمية داخل المصانع حيث أن "أرباب العمل تمكنوا من تحديد كمية إنتاج الآلات، لكن لم يستطيعوا توقع إنتاج العامل" (2) كما أن العامل لا يبذل كل مجهوداته لأنه لا يثق في نزاهة صاحب العمل، لإيجاد الحلول قام تاييلور بإجراء عدة تجارب استعمل فيها قياس الوقت حيث توصل إلى ابتكار التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالتيلورية التي تمثل مجموعة الإجراءات والقواعد العلمية لتنظيم المؤسسة خاصة المصانع من أجل رفع المردودية وتخفيض تكاليف الإنتاج أي أراد التوفيق بين مسألتين ارتفاع أجور العمال والحد من ارتفاع تكاليف الإنتاج" (3) كما اقترح "فيبر" (Weber) نموذج البيروقراطي الذي سهل فهم الظواهر ويعتبر نموذج أول نموذج متكامل للمنظمات، حيث أطلق على المنظمات الصناعية الكبيرة الحجم والتي تستخدم أعداد كبيرة من العمال شبه أو غير المهرة إسم بيروقراطيات واعتبرها تتسم بما يلي: تقسيم العمل، مركزية السلطة، إتباع سياسات رشيدة فيما يتعلق بشؤون الأفراد (4)، كما أوجد عدة مبادئ تقوم عليها هذه البيروقراطية كتطبيق القواعد، الحصول على المناصب والترقية تخضع لقوانين... كما ظهرت

نظرية التنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين بقيادة الفرنسي "فايول" الذي يرى "أن النجاح الإداري لا يتوقف على مؤهلات العمال وإنما يتوقف على الطريقة السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم(5).

بالإضافة إلى أعمال إلتون مايو الذي بين أهمية الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية في العمل، بعد الحرب العالمية الثانية عرف التصنيع تطوراً كبيراً، وقد عرفت هذه الفترة بروز مجموعة من الباحثين في ميداني علم النفس وعلم النفس الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية أعادوا بعث مدرسة العلاقات الإنسانية أمثال ماك قريقرور أرغريس وماسلو وهيرزبرق واهتموا بالصحة السيكولوجية وبالاحتياجات والرضا في العمل وتطور الأفراد والمجموعات، وتوزيع السلطة بإنصاف في المنظمة بتفضيل الاتصال ومشاركة الجميع" (6) كما ظهرت النظرية السوسيو تقنية التي أعطت كل الاهتمام للعنصر البشري" وقد تطور هذا الاتجاه في بداية الخمسينات مع باحثين من معهد "تافيسستوك"، كما عرفت نهاية الستينات اقتراح الأشكال الجديدة للتنظيم كإثراء المهام الذي يعطي للعامل الحرية في تنظيم عمله والتفكير فيه، كذلك نظام الفرق المستقلة وغير المستقلة بالإضافة إلى الحلقات النوعية ودراسات كروزبي حول السلطة والذي يؤكد على حرية الفاعلين وأنه لا يمكن إدارة المنظمة بدون التفكير حول السلطة والنفوذ والاستراتيجيات، وقد عرفت هذه المرحلة تطور وظيفة الموارد البشرية من تسيير المستخدمين إلى تسيير حقيقي للموارد البشرية، وذلك بتصور مختلف جذرياً عن ما كان يمثلته المستخدمون بالنسبة للمؤسسات، "حيث أصبحت الوظيفة الاجتماعية مسؤولة عن الموارد التي يجب الاستمرار فيها وتطويرها وليس تكلفه يجب تخفيضها" (7) وقد انصب الاهتمام في بداية التسعينات في المؤسسات حول التسيير الكيفي والنوعي للموارد البشرية، وذلك بفردانية الممارسات المتعلقة بالمكافأة والتقييم، كما تميزت نهاية التسعينات بالاهتمام المنصب حول تسيير الكفاءات.

نستنتج من هذه اللوحة التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية أن المكانة التي يتمتع بها العنصر البشري الآن في المنظمات هو نتيجة لجهود وأعمال العديد من الباحثين لمدة تفوق القرن من الزمن.

ويمكن أن نقدم الآن مفهوما لإدارة أو تسيير الموارد البشرية الذي يختلف عن مصطلح الإدارة، فالموظف في الإدارة يطبق بعض الإجراءات المنصوص عليها قانونا ولا يهتم بوضع أي إجراء جديد، بينما إذا نظرنا لدور الموظف من زاوية الموارد البشرية، فإن عليه وضع إجراءات جديدة لتسيير المستخدمين، حيث يعرف الدكتور حميد عثمان اسماعيل أن تسيير الموارد البشرية هو نشاط إداري ووظيفة من وظائف المدير يختص بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية، ومنتجة بما يحقق أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة(8)

كذلك "هي مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج"(9) ويتضح من خلال التعريفين السابقين أن تسيير الموارد البشرية يختص بشؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية، وهو وظيفة من وظائف المدير، والتي تتناول أعمالا متعددة من بينها: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، وصف وتحليل الوظائف، تخطيط وتنفيذ برامج التكوين، تقديم خدمات ومناقص مختلفة...، تهيئة الظروف المناسبة لرفع الروح المعنوية، تخطيط المسار الوظيفي(10)

#### \* وظائف تسيير الموارد البشرية:

هناك عدة وظائف لتسيير الموارد البشرية نذكر منها وأهمها مايلي:

أ/ كسب الموارد البشرية: بتطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكل ما يتعلق بعملية الاختيار والتعيين والتكوين، وكذا الحرص والرقابة على ظروف العمل الجيدة و الخدمات، و تتبع حماية العمال.

ب/ تحفيز الموارد البشرية: من خلال التصميم العادل لهيكل الأجور، الحوافز العلاوات والمكافئات، وهذا لغرض كسب رضا العمال نحو مؤسساتهم وتركيز جهودهم لتحقيق طموحاتهم و أهداف المؤسسة.

ج/ تطور الموارد البشرية: وذلك بتكوين العمال من أجل رفع كفاءتهم ورعايتهم اجتماعيا، مهنيا، صحيا لتكوين عمال منتجين و راضين.

د/ الحفاظ على الموارد البشرية: و ذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة وصحية و تأمينهم من المخاطر وتوفير شروط عمل مناسبة.

ثانيا: الدراسة الميدانية:

وبما أن هناك عدة وظائف لتسيير الموارد البشرية فقد إرتأينا أن نتحدث عن تسيير الموارد البشرية و خاصة ما يتعلق بالظروف المعنوية المساهمة في تفعيل العمل في المؤسسة الجزائرية وهي مؤسسة سوناطراك التي دخلت المنافسة الدولية منذ تأسيسها و لازالت صامدة في الساحة الدولية فأردنا معرفة سر ذلك: هل يعود ذلك للتسيير العقلاني لمواردها البشرية ؟ وكيف تعمل المؤسسة على الحفاظ على إطاراتها وكفاءاتها؟

وقد إفترضنا أن توفر ظروف العمل الملائمة(المعنوية) يؤدي إلى فعالية عمل الإطارات في المؤسسة.

وللتحقق من الدراسة قمنا باختبار الفرضيات ميدانيا حيث تم البحث بمؤسسة سوناطراك ، بالمقر الرئيسي للمؤسسة ، في مديرية تسيير الموارد البشرية.

\*العينة : يتوقف تحديد عينة البحث حسب طبيعة وموضوع البحث وهدف الدراسة، لذلك استعملنا العينة المسحية أو المسح الشامل "الذي يعتمد فيه علىأساس شمول جميع وحدات مجتمع الدراسة، أي عن طريق الحصر الشامل" (11)، لذلك قمنا بمسح على كل إطارات المؤسسة، والمقدر عددهم 100 إطارا وبذلك عدد المبحوثين هو 100 إطار مبحوث وهي عينتنا .

وللوصول إلى حقائق موضوعية ذات مصداقية، كان لزاما علينا إختيار منهجا مناسباً نسير وفقه، وبما أن إختيار المنهج يتوقف على أساس طبيعة الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان، فقد إختارنا المنهج الكمي وبالأخص اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، هذا النوع من المناهج يزودنا بجداول تكرارية و جداول إرتباطية تمكننا من فهم و تفسير موضوع الدراسة.

ولتسهيل جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراستنا أكثر بغرض تفسيره ومعرفة حيثياته قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة الذين شرحوا لنا

كيفية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، كما استخدمنا الإستبيان الذي احتوى على  
احتوى على عدة أسئلة شملت وغطت مختلف جوانب بحثنا.

\* عرض و تحليل نتائج الدراسة :

-خصائص مجتمع البحث :

من خلال هذا المحور تبين لنا أن أغلبية مجتمع البحث هم ذكور بنسبة 55% مقارنة بنسبة 45% إناث أما فيما يخص الفئات العمرية فوجدنا أن أغلبية الإطارات شابة و ذلك بنسبة 45% و يتراوح سنها ما بين (23-33) ثم تأتي فئة (34-43) بنسبة 36%، وأخيرا فئة (44-53) بنسبة 19%، وهذا ما يدل أن المؤسسة تهتم بتوظيف الفئات الشابة باعتبارها مستقبل البلاد، وتعمل على تهيئتها لتكييفها مع الظروف المستقبلية، وتبين أن 82% من الإطارات هي إطارات متوسطة، بينما 18% من الإطارات هي إطارات عليا ولها مهام قيادية، نظرا للأقدمية و الخبرة التي تحملها، فالإطارات العليا مؤهلة بمعارفها وتجاربها وخبراتها لتسيير المؤسسة والإشراف عليها وتنظيمها. كما تبين أن 96% من الإطارات لها مستوى جامعي، وهذا مقابل 4% من الإطارات لها مستوى ثانوي، وهذا يدل أن مناصب الإشراف والقيادة في مؤسسة سوناطراك يشغلها ذوي المستوى التعليمي العالي ( الجامعي ) وهذا بنسبة كبيرة جدا.

جدول رقم 01: يبين علاقة تاريخ التوظيف بالتكفل باندماج الإطارات عند التوظيف.

المجموع		لا		نعم		التكفل بالاندماج تاريخ التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	
100	7	42,85	3	57,14	4	1979-1968
100	22	13,63	3	86,36	19	1991-1980
100	71	12,67	9	87,32	62	2003-1992
100	100	15	15	85	85	المجموع

من الجدول نلاحظ أن 87,32% من الذين وظفوا خلال سنوات 1992-2003 ونسبة 86,36% من الذين وظفوا خلال سنوات 1980-1991 ونسبة 57,14% من الذين وظفوا خلال سنوات 1968-1979 قد تم التكفل بهم عند التوظيف مقابل 42,85% من الذين وظفوا خلال سنوات 1968-1979 و 13,63% من الذين وظفوا خلال سنوات 1980-1991 و 12,67% من الذين وظفوا خلال سنوات 1992-2003 لم يتم التكفل باندماجهم عند التوظيف.

إن الاندماج الجيد والفعال للإطارات في المؤسسة التي يشتغلون فيها يؤدي بهم إلى العمل بكل طاقاتهم و فهم ثقافة هذه المؤسسة بسرعة وبالتالي النجاح في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن اندماج مستخدميها في تنظيمها يسمح لها بتحقيق أهدافها الاقتصادية وبالتالي الاهتمام بمصير مستخدميها، ولكن الركيزة الأساسية للاندماج الفعال تكمن في الاستقبال الجيد لأنه الصورة الأولى التي يحتفظ بها الإطار عن مؤسسته وهو جد مهم في نجاح الإطار و تحقيق طموحه وطموح المؤسسة معا، فإذا كان الاستقبال جيدا فاندماج المترشح الجديد يكون أسهل وأسرع لأن الأحاسيس الأولى التي يشعر بها المترشح الجديد تؤثر لمدة طويلة على اعتقاداته وأحكامه وتحفيزاته، لهذا أولت مؤسسة سوناطراك اهتماما بالغا لهذا الميدان، حيث يتم استقبال الإطار الجديد من طرف مسؤول الوحدة ومن قبل مصلحة المستخدمين من أجل إعلامه بحقوقه و واجباته وإطلاعه عن كل ما يهم المؤسسة والاستماع لأرائه، ثم يتم التكفل باندماجه سواء من طرف مسؤوله المباشر أو أحد زملائه في العمل، وذلك لمؤازرته وتحفيزه معنويا والتقرب منه وتقديم كل المعلومات الضرورية حول المؤسسة وأهدافها حول عمله خصوصا وذلك طيلة مدة فترته التجريبية، وهذا ما يتأكد من خلال النسبة المرتفعة من الذين تم التكفل بهم خاصة من الذين تم توظيفهم خلال سنوات التسعينات والثمانينات، كما صرح لنا مدير الموارد البشرية نظرا لأهمية العوامل المعنوية على مردودية الإطار والمؤسسة فإنه تحديد نطاقا واسعا لهذه العوامل المعنوية لإنجاح المؤسسة، ومن بينها التكفل باندماج الإطارات الجديدة خاصة وأن أغلبها إطارات شابة صغيرة السن وليس لها خبرة مهنية فتعمل المؤسسة على اندماجهم مباشرة بعد



التوظيف سواء بالتكفل الشخصي بهم (من قبل المسؤولين والزملاء) أو من خلال إدماجهم في عملية التكوين مباشرة بعد التوظيف وهي سياسة جديدة انتهجتها المؤسسة انطلاقاً من سنوات التسعينات لكسب كفاءات ومؤهلات حقيقية قادرة على تحمل كل التحديات والرهانات المفروضة من مقتضيات الظروف الحالية.

فالمؤسسة عمدت إلى تشغيل الإطارات الشابة ذات الشهادات الجامعية والكفاءة لكي تستطيع مواجهة التحديات والرهانات المستقبلية خاصة مع إفرازات العولمة فتم توظيف الشباب في بداية مسارهم المهني ووفرت لهم شروط التطور والتحفيز على بذل أقصى مجهودهم في العمل من أجل تحقيق أهدافها، ولكي لا تكون بحاجة إلى توظيف أعداد كبيرة من الإطارات كل سنة والذي قد يؤثر على انسجام عملهم في المؤسسة وبالتالي ربحاً للمال و الوقت، لذلك تعمل على ادماجهم للاستفادة منهم أقصى استفادة ممكنة.

**جدول رقم 02: يبين نوعية العلاقات بين الإطارات و المشرفين.**

المجموع		سيئة		جيدة		جيدة جدا		الإجابة مستوى التأهيل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	18	/	/	33,33	6	66,66	12	إطارات عليا
100	82	20,73	17	31,70	26	46,34	38	إطارات متوسطة
100	100	17	17	32	32	50	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 66,66% من الإطارات العليا و 46,34% من الإطارات المتوسطة تصرح بأن العلاقات مع المشرفين جيدة جدا مقابل 33,33% من الإطارات العليا و 31,70% من الإطارات المتوسطة تصرح بأن العلاقات مع المشرفين جيدة، بينما 20,73% من الإطارات المتوسطة تصرح بأن علاقتها مع المشرفين سيئة.

نلاحظ أن أغلبية الإطارات في كل المستويات ترى بأن علاقاتها مع المشرفين جيدة جدا، حيث أن المشرفين يستمعون لأراء مرؤوسيههم حول مختلف خطط العمل، و هناك استشارة متبادلة، حيث تقام اجتماعات دورية تجمع بين الإطارات و مشرفيههم خاصة عند إدخال خطة عمل جديدة فهناك تباحث و نقاشات بينهم قبل إدخالها مع إمكانيات تعديلها فالحوار موجود بين الإطارات و مشرفيههم وهو حوار ديمقراطي وبناء وهذا ما ولد روح التفاهم والاحترام المتبادل بين الإطارات و الفئته الإشرافية.

فمؤسسة سوناطراك تعمل على فتح وإثراء الحوار والإتصال بين الإطارات و المشرفين لأجل تفعيل العمل أكثر ومساعدة الإطارات عن الاندماج بسهولة خاصة وأن بإمكانهم التعبير عن آرائهم بكل حرية، كما نلاحظ مرونة الإتصال بين المشرفين و الإطارات نظرا لأن للإطارات دور هام و فعال بين الفئته الإشرافية و الفئات المهنية الأخرى الأقل تأهيل، فالإطارات بمثابة همزة وصل بين الفئتين، لذلك يسعى المشرفين لكسب رضاهم و فتح آفاق الحوار و الإتصال معهم لمعرفة انشغالاتهم كإطارات و معرفة انشغالات الفئته المهنية الأقل تأهिला منهم والعمل على تحقيق ما يرغبون فيه كذلك الإطارات تعمل على تبليغ الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالنسبة للفئات المهنية الأخرى و تعمل على تحقيقها.

نستنتج أن مؤسسة سوناطراك أدركت الدور الحقيقي الذي تلعبه الإطارات لذلك قامت بفتح أبواب أو آفاق الإتصال بينهم و بين الفئته المشرفة عليهم، لكي تبقى على دراية تامة بكل انشغالاتها، لأجل تحقيق جو عمل ملائم للعمل و خلق الرضا و الاندماج بسهولة وبالتالي تحقيق مردودية عالية خاصة عن طريق الروح الابتكارية التي تتميز بها بعض الإطارات القادرة على تحمل كل التحديات التي تفرضها الظروف الحالية.

جدول رقم 03: يبين علاقة السن بنوعية العلاقات بين الإطارات و الإدارة.

المجموع		سيئة		جيدة		جيدة جدا		نوعية العلاقات
		%	ك	%	ك	%	ك	
100	45	17,77	8	33,33	15	48,88	22	33-23
100	36	11,11	4	16,66	6	72,22	26	43-34
100	19	/	/	21,05	4	78,94	15	53-44
100	100	12	12	25	25	63	63	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78,94% من الذين يتراوح سنهم ما بين 44-53 سنة مقابل 48,88% من الذين يتراوح سنهم ما بين 33-23 سنة مقابل 22,22% من الذين يتراوح سنهم ما بين 43-34 سنة يصرحون بوجود علاقة جيدة جدا بين الإطارات والإدارة، بينما نجد 33,33% من الذين يتراوح سنهم ما بين 33-23 سنة مقابل 21,05% من الذين يتراوح سنهم ما بين 53-44 سنة مقابل 16,66% من الذين يتراوح سنهم ما بين 43-34 سنة يصرحون بوجود علاقات جيدة ما بين الإطارات والإدارة، بينما نجد 17,77% من الذين يتراوح سنهم ما بين 33-23 سنة مقابل 11,11% من الذين يتراوح سنهم ما بين 34-43 سنة يصرحون بوجود علاقات سيئة بينهم وبين الإدارة نلاحظ عموما أن العلاقات بين الإدارة و الإطارات هي علاقات جيدة جدا وهناك تناسب بين كبر السن ونوعية العلاقة، فتعود هذه العلاقات الجيدة جدا والجيدة بين الإطارات والإدارة لكون الإدارة تعمل على فتح مجالات الاتصال والحوار بينها وبين الإطارات التي تعتبرها كهزمة وصل بينها وبين الفئات العمالية الأخرى فهي تستمع لانشغالات الفئات المهنية الأخرى عن طريق الإطارات التي تحمل كل انشغالاتهم للإدارة فهم بمثابة مفوضين عن العمال الآخرين، وتعمل على حل كل الانشغالات مع الإدارة المسيرة، كما أن الإدارة تعتمد على الإطارات في شرح وتوصيل سياستها إلى الفئات المهنية الأخرى وهذا الحوار والنقاش والاتصال بين الإطارات والإدارة

عزز مكانة الإطارات و خلق جوا من التفاهم و الاحترام المتبادل بين الإطارات والإدارة وكل هذه الظروف ساعدت الإطارات على الاندماج أكثر، وعززت فيهم روح الفخر و الانتماء لهذه المؤسسة عدم مغادرتها.

نستنتج أن للاتصال دورا هاما ومركزيا في تحفيز الإطارات ورضاها عن المؤسسة والشعور بالانتماء لها أكثر.

فمؤسسة سوناطراك باعتمادها على الاتصال والحوار مع إطاراتها أدركت حقا أهمية العوامل الإنسانية وأثرها على العلاقات ومردودية العمل وهي بذلك تقترب من مسايرة التسيير العقلاني الحالي الذي أولى أهمية كبرى للعنصر البشري خاصة بإدراكه أن نجاح المؤسسة يتوقف على تحفيز هذا العنصر البشري وكسب رضاه و تحقيق طموحه، وبالتالي تحقيق طموح المؤسسة.

جدول رقم 04: يبين العلاقة بين الشخص المكلف بادماج الإطارات في محيط عملها الجديد و كيفية اندماج هذه الإطارات.

المجموع		بصعوبة		عادي		بسهولة		كيفية الاندماج المكلف بالاندماج
		%	ك	%	ك	%	ك	
100	39	2,56	1	20,5	8	76,92	30	المشرف المباشر
100	33	6,06	2	36,36	12	57,57	19	زميلهم
100	20	10	2	40	8	50	10	مسؤول الموارد البشرية
100	18	12,5	1	62,5	5	25	2	لا أحد
100	100	6	6	33	33	61	61	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 76,92% من الذين تم التكفل بإدماجهم المشرف المباشر و 57,57% من الذين تكفل إدماجهم زميل لهم و 50%

من الذين تكفل بهم مسؤول الموارد البشرية و25% من الذين لم تكفل إدماجهم أحد يرون أن اندماجهم في محيط عملهم الجديد كان بسهولة، مقابل 62,5% من الذين لم يتكفل إدماجهم أحد و40% من الذين تكفل بإدماجهم مسؤول الموارد البشرية و 36,36% من الذين تكفل بإدماجهم زميل لهم و20,5% من الذين تم تكفل بادماجهم المشرف المباشر يرون أن اندماجهم في محيط عملهم الجديد كان عاديا، بينما نجد نسبة 12,5% من الذين لم يتكفل بإدماجهم أحد و10% من الذين تكفل بإدماجهم زميل لهم و2,56% من الذين تكفل بإدماجهم المشرف المباشر يرون أن اندماجهم كان بصعوبة.

فعموما نجد أن أغلبية الإطارات أن اندماجها في محيط عملها الجديد إما كان بسهولة أو عادي.

نجد أن اندماج الإطارات قد تم بسهولة أو عاديا، خاصة إذا كان الشخص المكلف بالاندماج المشرف المباشر أو زميل له من الموارد البشرية ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة لتوفر الوسائل الضرورية كذلك بمساعدة المشرف المباشر وبمساعدة الزملاء أو تناسب العمل مع التكوين المكتسب وحتى وجود إطارات كثيرة في نفس مكان العمل ساهم في التكيف العادي للإطارات في عملها، أما الذين تكيفوا بصعوبة وهم فئة قليلة فهم الذين لم يكلف بإدماجهم أحد في مرحلة التجريب وبنسبة أقل من الذين تكفل بهم المشرف المباشر، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب مهنية كنقص الاتصال مع بعضهم أو لأسباب ذاتية كقلة الخبرة خاصة وأن بعضهم ليست لهم تجربة مهنية من قبل.

لقد أثار العديد من الباحثين عن ضرورة حضور الشخص في مرحلة التجريب لغرض تكيف الإطارات في محيط عملها الجديد خاصة إذ كان الشخص من مصالح الموارد البشرية وهذا ما يسهل له الاندماج السهل في عمله، فمؤسسة سوناطراك نجد أنها لم تغفل هذا الجانب ووفرت أشخاصا للتكفل بالإطار الجديد لإدماجه في محيط عمله، فنجد أن المسؤول المباشر ومسؤول من الموارد البشرية المكلفين بادماج الإطار الجديد في عمله وتسهيل عملية تكيفه بالإضافة إلى

مساعدة الزملاء له و كل هذا يكسب ثقة الإطار لكي يدمج أكثر في عمله ويقوم بعمله على أكمل وجه وهو الهدف الذي تطمح إليه المؤسسة لرفع منتوجاتها .

**\*إستنتاجات الدراسة:**

سمحت لنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى الحقائق و النتائج التالية:

إن مؤسسة سوناطراك تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، خاصة فئة الإطارات، وهذا باعتبارها همزة وصل بين الإدارة والقاعدة، ويظهر هذا الاهتمام من خلال الإهتمام ووضع سياسة خاصة لإستقبالهم وإدماجهم في مناصب عملهم، خاصة الإطارات الشابة أو الموظفة حديثا، كما أن المؤسسة عمدت على تبني سياسة الحوار والإتصال مع إطاراتها حيث أن الإطارات صرحت بوجود علاقات جيدة بينها و بين المشرفين عليها ومع الإدارة، و كل هذا بغرض كسب ثقة الإطار وتسهيل إندماجه في محيط عمله وهذا ما يرفع من درجة رضا الإطار عن إدارته ويسهم في تفعيل عمله، حيث أنها خصصت المسؤول المباشر للسهر على إدماج الإطار وهذا ما سهل إندماجه وعزز ثقته به، وبالتالي فالمؤسسة لم تهمل الجوانب الإنسانية والمعنوية في تسيير إطاراتها وهذا ما يبين حرصها الشديد وإهتمامها بكل خصوصيات إطاراتها لتسهيل إندماجهم وتكيفهم مع متطلبات مناصبهم وتفعيل عملهم أكثر.

#### **خاتمة:**

يعتبر المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة، وقد تطورت وظيفة إدارة أو تسيير الموارد البشرية مع تقدم الزمن وتعد هذه الأخيرة إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في المنظمات العصرية التي تأخذ بالفكر الإداري المعاصر ويتركز توجهها على جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة من أجل الإرتقاء بأساليب ووسائل التنمية من حيث التنظيم والتسيير لتحقيق الفعالية والأداء الحسن والرفع من المهارات والقدرات لدى العاملين باتباع الطرق والأساليب الناجعة لذلك، ويكون ذلك بداية بالتخطيط لإختيار وتوظيف المورد البشري، الإهتمام والتكفل بإدماجه في العمل، تطويره وتنميته والرفع لمؤهلاته، تربيته وتسيير مساره المهني، وبهذا تكون الفعالية للمؤسسة والتفعيل لمواردها البشري.

المراجع :

- 1- SEKIOU et autres : gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, Canada, 1993, p11.
- 2- محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، مطبعة دار التأليف، مصر، 1972، ص185.
- 3- AMADIEU (J.F) : organisation et travail, conflit et marchandage, édition : Vuibert, Paris, 1993, p18.
- 4- LA CRIOX (P) : "pour maitriser la dynamique sociale" , direction et gestion des Ressources humaines, N5, Septembre-Octobre, Paris, pp 52-61.
- 5- FAYOL(H) : administration industrielle et générale, édition: Dunod, Paris, 1916
- 6- SEKIOU et autres, op.cit, p481.
- 7- BESSEYRE DES HORTS (CH.H): **gérer les ressources humaines dans l'entreprise**, éd: Organisation, Paris, 1990, p54.
- 8- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص33.
- 9- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية. دار صفاء، عمان، 2000، ص14.
- 10- ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1996، ص30.
- 11- زيدان عبد القادر: قواعد البحث الإجتماعي، مطبعة السعادة، الإمارات العربية المتحدة، ط3، 1980، ص284.