

مقدمة الفصل:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني لكونها ذات طابع اقتصادي و اجتماعي و لما تقوم به من خدمات، هذا ما جعلها في تطور دائم من حيث تحسين نوعية الخدمات حيث قدمت الدولة لها كل ما يتطلب من مواكبة التكنولوجيا الحديثة . و لقد انقسمت المديرية الوطنية للتوزيع لعدة فروع كان من بينها فرع مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بغارداية الذي يلعب دورا هاما في مجال تفعيل سلوك الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم و كفاءتهم و كسب مهارات و معلومات تؤدي في النهاية إلى أداء فعال و لهذا سوف نقوم بتطبيق ما تمّ التطرق إليه في الفصول النظرية السابقة على الواقع نظراً للأهمية التي توليها المؤسسة لسلوك الأفراد داخل إدارة الموارد البشرية و ما له من دور فعال في رفع أداء الأفراد و مسايرة التطورات الحديثة.

أولا : التعريف بمجتمع البحث

لجنة عامة للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز).

1 تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

◀ **مرحلة (1944-1947) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "Le Bon" و سميت باسمه "Le Bon Company" و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

◀ **مرحلة (1947-1969) :** في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم "كهرباء و غاز الجزائر EGA" و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

◀ **مرحلة (1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة "سونلغاز" مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

◀ **مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص).

- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

◀مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة. ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

◀مرحلة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات الجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمونها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

② تعريف المؤسسة على مستوى المحلي

تعريف المديرية الجهوية للتوزيع بغارداية :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط ألبليدة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) واستغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية توزيع .

③ أسباب إنشاء المديرية للتوزيع بغارداية

أسباب إنشاء مديريات التوزيع:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتحاولا مع احتياجات و تغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

✓ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

✓ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

✓ الاستجابة إلى طلبات الزبائن و تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز ما يجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

4 التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة إلى المراكز الولائية المتخصصة ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل بحيث تضمن النقاط التالية :

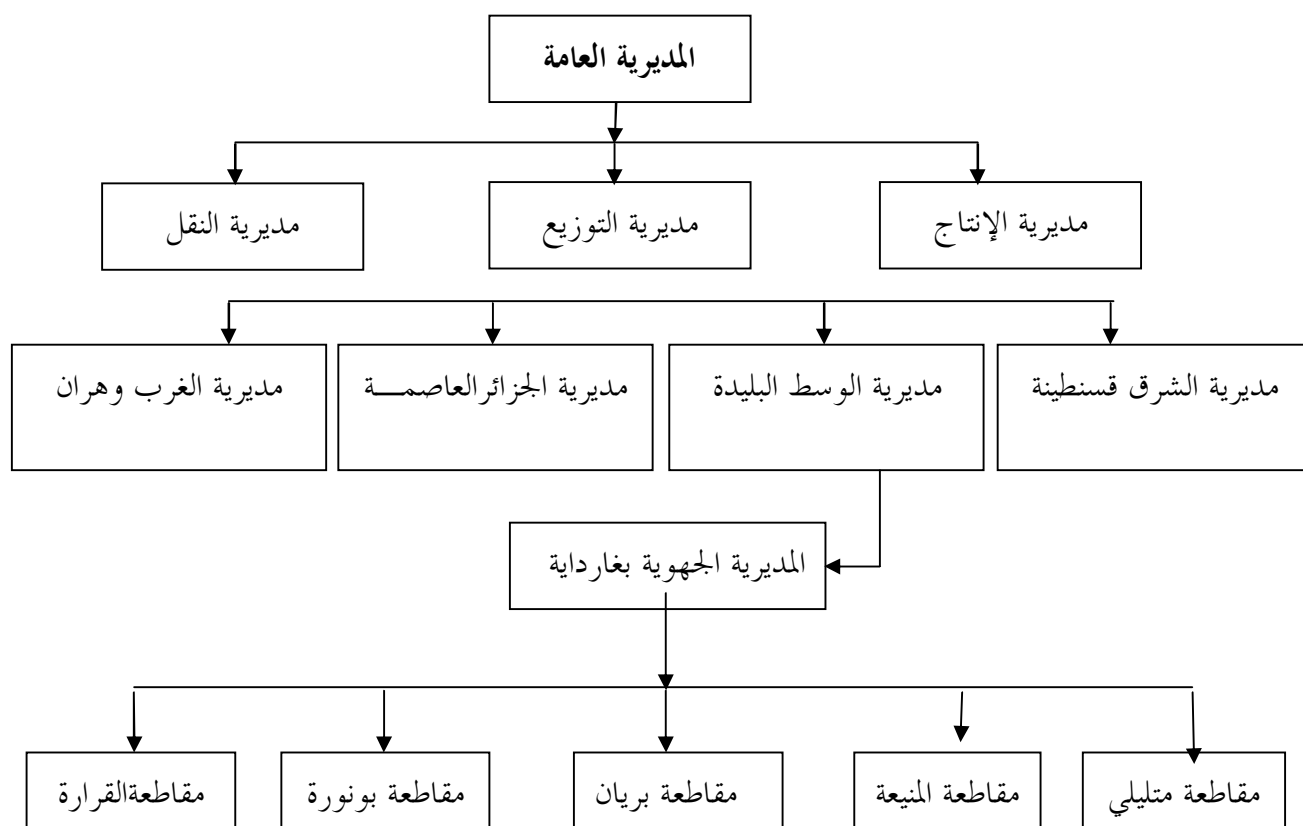
-المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

-تقليص المديريات إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق.وسط.غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام وهي :

- قسم الموارد البشرية
- قسم الدراسات و أشغال الكهرباء و الغاز
- قسم استغلال الكهرباء
- قسم المالية و المحاسبة
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية
- قسم العلاقات التجارية
- قسم استغلال الغاز
- بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة

وبالنسبة لمديرية التوزيع بغارداية أصبحت كمديرية ولائية و هذا ينطبق على المديريات في الولايات الأخرى.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي العام



المراجع : عن مصلحة التكوين جانفي 2012 سونلغاز غارداية

⑤ الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بغارداية

تعمل مديرية التوزيع بغارداية تحت وصاية المديرية الوسط بالبليدة و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع

مدير التوزيع :

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة والإشراف و التنسيق بين

جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

➤ يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .

➤ يتعهد أمام المدير بإنجاز. بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض

الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

➤ الإمضاء على الوثائق المحاسبية

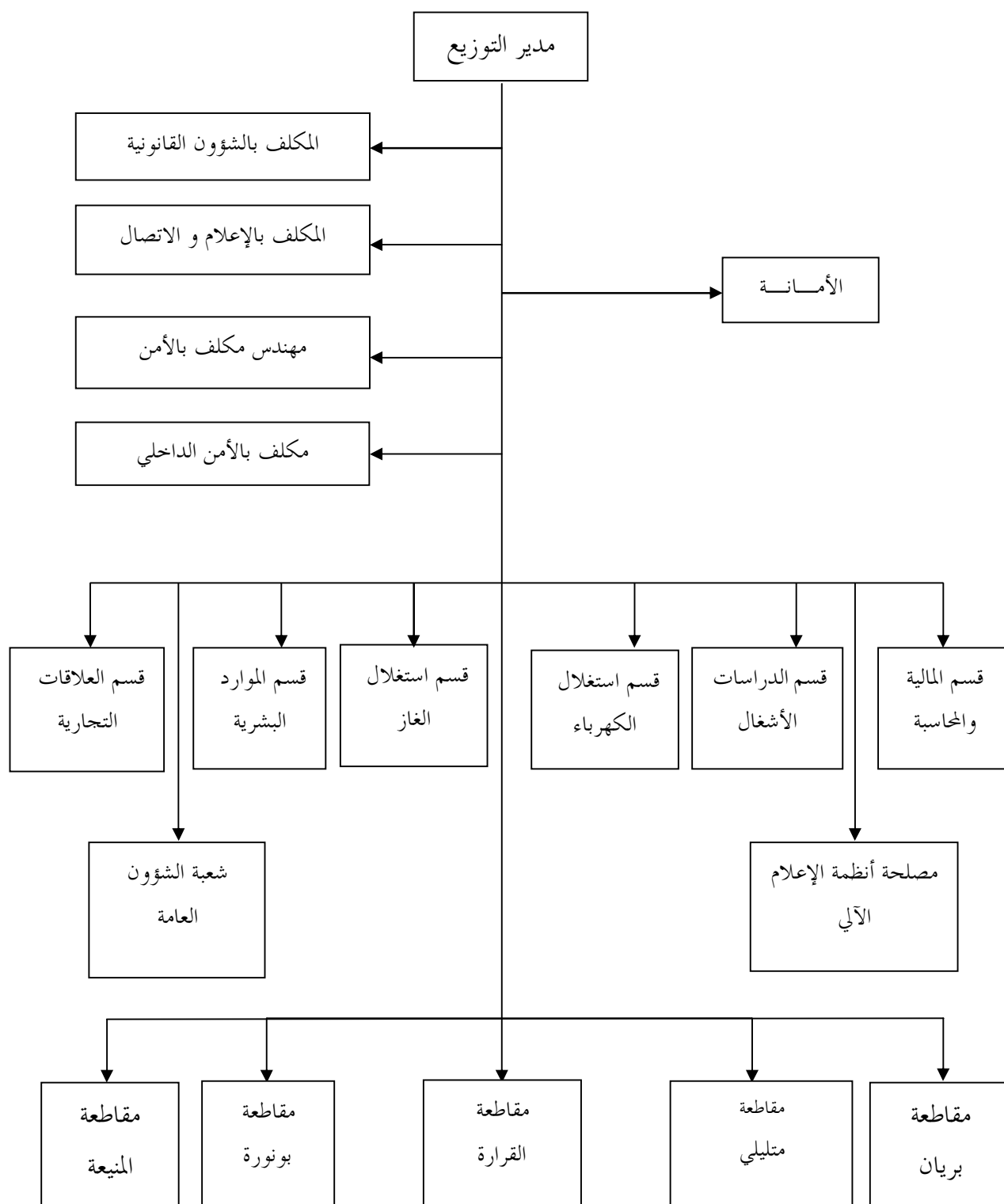
➤ إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية... الخ .

➤ يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .

➤ يشرف على الموازنات التقديرية .

➤ يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بغارداية



المراجع: قسم الموارد البشرية - مارس 2012 - سونلغاز غارداية

و تحتوي المديرية الجهوية على :

- الأمانة
- مكلف بالشؤون القانونية
- مكلف بالإعلام و الاتصال
- مهندس مكلف بالأمن
- مكلف بالأمن الداخلي
- ◆ قسم الموارد البشرية
- ◆ قسم العلاقات التجارية
- ◆ قسم استغلال شبكة الكهرباء
- ◆ قسم استغلال شبكة الغاز
- ◆ قسم المالية و المحاسبة
- ◆ مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- ◆ شعبة الشؤون العامة
- ◆ قسم الدراسات و الأشغال

و لها مقاطعات تابعة لها و هم : مقاطعة بونورة ، مقاطعة متليلي ، مقاطعة بريان ، مقاطعة المنيع ، مقاطعة القرارة.

المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :

◀ قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

◀ متابعة ملفات الزبائن.

◀ معاينة العدادات الكهربائية.

◀ متابعة تحصيل فواتير الدفع.

◀ إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.

◀ متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

المهام الموكلة لمديرية التوزيع بغارداية :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها

و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

✓ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز)

بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها و الاستمرارية في الخدمات.

✓ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

✓ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .

✓ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في

التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

ثانيا : المجال المكاني و الزماني للدراسة

① المجال المكاني:

باعتبار أن موضوع السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية موضوع بالغ الأهمية خصوصا من الناحية السلوكية للعامل داخل التنظيم ارتأينا أن نحدد المجال المكاني للدراسة بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغارداية كونها ذات طابع اقتصادي اجتماعي بالإضافة لأنها تجمع العديد من المفاهيم والمتغيرات التي قد تنعكس على سلوك العامل ومن خلال هذا كان ربطنا للسلوك التنظيمي بإدارة الموارد البشرية مبنيا على أساس أنه يعبر علي أهم هذه المتغيرات باعتبار أن المورد البشري يمثل المحرك الذي يدفع إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

② المجال الزماني :

مرت هذه الدراسة الميدانية بثلاث مراحل :

✓ **المرحلة الأولى (المرحلة الاستكشافية):** وهي التي يتم فيها التفكير بإجراء الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز حيث قمنا بأول زيارة للمؤسسة في يوم 2012/03/11 حيث وافقت المؤسسة على قبولنا للقيام بالدراسة الميدانية.

✓ **المرحلة الثانية :** من بداية شهر مارس حتى شهر أفريل 2012 في هذه المرحلة قمنا بالزيارة الميدانية لمكان الدراسة و القيام بجمع المعطيات الخاصة بالموضوع محل البحث.

✓ **المرحلة الثالثة :** والتي كانت بدايتها من شهر أفريل 2012 إلى نهايته حيث قمنا بهذه الفترة بضبط الاستمارة في شكلها النهائي تم توزيع 60 استمارة على الباحثين حيث إستغرقنا في مدة توزيعها وجمعها يومين وذلك مع شرح بعض الأسئلة للمبحوثين قصد إثراء الفهم لديهم .

وفي الأخير قمنا باسترجاع 50 استمارة واستبعاد 5 استمارات لعدم الإجابة عليها .

ثالثا: المنهجية المتبعة والتقنيات المستعملة

① المنهج المتبع في الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا الإطار المنهجي المتبع لذا تختلف المناهج العلمية باختلاف المواضيع فموضوع "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" يتماشى مع **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعتبر أكثر المناهج شيوعا و انتشارا و استخداما في الدراسات التربوية و النفسية بصفة خاصة و الاجتماعية بصفة عامة لأنه يركز على ما هو كائن في وصفه و تفسير للظاهرة موضوع البحث. لهذا فالمنهج الوصفي يعبر عن جمع البيانات بنوعيتها الكيفي و الكمي حول الظاهرة محل الدراسة من اجل تحليلها و تفسيرها لاستخلاص النتائج و معرفة طبيعتها و خصائصها و تحديد العلاقات بين عناصرها و بينها و بين الظواهر الأخرى و الوصول إلى التعميمات.¹

و قد اعتمدنا على هذا المنهج في دراستنا من اجل معرفة مدى تأثير السلوك التنظيمي على التسيير داخل مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالأغواط و ذلك من خلال الكمي و الكيفي للجدول المركبة و البسيطة.

② التقنيات المستعملة في الدراسة و أدوات جمع المعطيات

✓ **البحث الاستطلاعي:** من خلال موضوع دراستنا قمنا بزيارة استطلاعية لمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز "سونلغاز" لمعرفة مدي تأثير السلوك التنظيمي على سيرورة العمل داخل التنظيمات بالإضافة إلى العوامل و الوسائل المساعدة التي تساهم في تحفيز العوامل وتحسين أدائهم و الرفع من كفاءتهم و من خلال معرفة الرضا عن العمل عن طريق تكويننا فكرة مسبقة عن سلوكيات العمال عبر التواصل المباشر معهم.

☞ **الملاحظة:** تعني الانتباه إلى الظواهر و الحوادث بقصد تفسيرها و اكتشاف أسبابها و الوصول إلى القوانين التي تحكمها.

أما (مورييس أنجرس) فيعرفها على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من اجل القيام عادة بسحب كيفي بهدف فهم المواقف و السلوكيات."²

و من خلال دراستنا الاستطلاعية للمديرية تم الكشف عن عدة حقائق و ذلك عن طريق الملاحظة و التي تمثلت في اكتشاف سلوكيات العمال داخل التنظيم و كيفية تواصلهم بين مختلف المستويات و المصالح .

¹ محمد داودي و محمد بوفاتح :منهجية كتابة البحوث العلمية و الرسائل الجامعية.دار و مكتبة الاوراسية .ط1.الجلفة.ص81

² مورييس أنجرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية.ترجمة بوزيد صحراوي ،كمال بوشرف،سعيد سبعون.دار القصبة للنشر و التوزيع،الجزائر،2004،ص467

٧الاستمارة: تعتبر احد أكثر وسائل البحث العلمي استخداما ، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يجب عليها المبحوثين بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض بحثه لهذا تعرف على أنها : "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقم رقمية".¹

وقد وجهت الاستمارة إلى عينة الدراسة المتمثلة في 45 فرد حيث احتوت الاستمارة على 31 سؤالاً و استمارة بحثنا أخذت محورين بحسب الفرضيات إضافة إلى أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية ، فال محور الأول متعلق بالفرضية الأولى الخاصة بـ : "سياسة إدارة الموارد البشرية المتهجة من قبل الأفراد" و يحتوي على 12 سؤال. أما المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية و المتمثلة في : " عملية التحفيز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوجيه السلوك التنظيمي في المنظمة" و يحتوي على 13 سؤال.

٧استمارة بالمقابلة : عادة ما يفهم منها أنها تفاعل أو اتصال مباشر بين الباحث و المبحوث و جها لوجه بهدف استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي. لذا فهي تعرف على أنها: "وجيز أسئلة يطرحها المستجوب الذي يقوم في نفس الوقت بتسجيل الإجابات المقدمة من المستجوب". و قد اعتمدنا على هذه التقنية لإيضاح أي غموض في الأسئلة للعمال من جهة و لضمان أجوبة صحيحة من جهة أخرى.

رابعاً: تحديد عينة الدراسة و كيفية اختيارها

إن اختيار عينة الدراسة يعتبر من الإجراءات الأساسية و المهمة للقيام و انجاز أي دراسة علمية حيث يقوم الباحث باختيار جزء من المجتمع الكلي يهدف من خلاله إلى تحقيق غرض معين مراعيًا في ذلك مجموعة من الشروط كأن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي في جميع الخصائص و أن تكون جميع أفراد المجتمع الأصلي متساوية في الاختيار . و في بحثنا هذا قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة كونها توفر للباحث إمكانية إعطاء فرص متساوية لأفراد المجتمع الأصلي و ذلك. بمنح كل فرد فرصة الظهور أو السحب أو الاختيار.

² مورييس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية، مرجع سابق، ص468

خطوات اختيار العينة:

قمنا باختيار عينة الدراسة عبر المراحل التالية:

1- تحديد مجتمع البحث و الإطار العام الذي نختار منه عينة الدراسة.

2- اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

3- أن تحقيق العينة لأغراض البحث يتم عبر الوصول إلى العدد الكافي من الأفراد المعنيين بالدراسة.

✓ تمثيل مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفين عاملين في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" الذين يقومون بوظائف إدارية و البالغ عددهم عند إجراء الدراسة 381 موظف.

✓ تمثيل حجم العينة: يتكون حجم العينة من 45 موظف تمثل نسبة 12% من مجتمع الدراسة الأصلي و من تم توزيعها حسب الفئة العشوائية البسيطة حيث نجد :

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{العدد الكلي للمجتمع} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{12 \times 381}{100} = 45$$

ومنه العينة الممثلة لبحثنا هي 45 عامل موزعة عشوائيا

خامساً: صعوبات الدراسة

يعترض طريق أي باحث في أي مجال من مجالات العلم و المعرفة مجموعة من الصعوبات التي تختلف باختلاف طبيعة موضوع البحث الذي يقوم به، و منه يمكن أن نشير إلى هذه الصعوبات التي واجهناها و حاولنا تخطيها لإتمام البحث بأكمل وجه و تتمثل في:

✓ بالرغم من وجود المراجع من الناحية النظرية، إلا أننا وجدنا ندرة في الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، خصوصاً و أن لها دور في إثراء الرصيد العلمي و المعرفي للبحث و الباحث.

✓ بالنسبة للجانب الميداني و الصعوبات التي واجهناها، فأول صعوبة كانت في عدم تمكننا من تخطي الجانب الميداني إلا بعد استعمال الوساطة التي كانت بمثابة تأشيرة المرور إلى مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بغارداية، هذا من

ناحية، و من ناحية أخرى كان هناك نوع من عدم التعاون من قبل المبحوثين خصوصا من جانب عدم إرجاعهم للاستمارات، و هو ما كان سببا في الاعتماد على تقنية الاستمارة بمقابلة لتوضيح أي غموض أو استفسار. و بالرغم من هذه الصعوبات و المشاكل إلا أننا عملنا جاهدين في سبيل تحقيق بحث يعتمد على منهج تطبيق علمي سليم يتيح للقارئ و الدارس فرصة لتنمية مهارته في التحليل و الاستنتاج و المشاركة الإيجابية في عملية التعلم.