



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران 2 محمد بن احمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و الارطوفونيا

الموضوع :

دور المسير للموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية  
تطبيق المفاهيم الجديدة للتسيير داخل المؤسسة  
العمومية S.O.G.C

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

- أ.د/ مكي أحمد

من إعداد الطالب:

-مختاري سيدي محمد

لجنة المناقشة :

- رئيسا

أ.د/ بولجراف بختاوي

- مشرفا ومقررا

أ.د / مكي أحمد

- عضوا مناقشا

أ.د / براهيم محمد

السنة الجامعية : 2020-2021

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	كلمة شكر
1	المقدمة العامة
3	الاشكالية
4	الفرضيات
5	اسباب اختيار الموضوع
5	الهدف من الدراسة
6	المنهجية
7	الايطار المكاني و الزماني
7	تحديد المفاهيم
	<u>الفصل الاول :- اهم المدارس التسييرية و التنظيمية</u>
	<u>اهم المدارس التسييرية</u>
10.	*.تمهيد
11	*.مدرسة التنظيم العلمي للعمل " تايلور "
12	*.التنظيم البيروقراطي " ماكس فيبر "
13	*.مدرسة العلاقات الانسانية " إلتون مايو "
14	*.الإدارة العلمية عند " فايول "
	<u>اهم مراحل تطور المؤسسة الجزائرية</u>
16	*.تمهيد
17	*.التسيير الذاتي 1963 / 1967
18	*.ظهور القطاع العام 1968 / 1971
20	*.التسيير الاشتراكي 1976 / 1980
22	*.اعادة الهيكلة 1980 / 1988
23	*.استقلالية المؤسسات 1990
25	*.خاتمة

## الفصل الثاني :

لمحة عن تسيير الموارد البشرية و وظائف مسيرتها.

### \* المبحث الأول :

- 27 (1) تمهيد  
28 (2) لمحة تاريخية عن نشأة تسيير الموارد البشرية  
29 (3) تعريف الموارد البشرية  
32 (4) اهداف تسيير الموارد البشرية  
33 (5) المهارات التسييرية  
34 (6) ادوات المسير حسب Mintzberg

### \* المبحث الثاني :

- 37 (1) تعريف مسير الموارد البشرية  
38 (2) كفاءات مسير الموارد البشرية  
39 (3) اهداف منير الموارد البشرية  
40 (4) وظائف مسير الموارد البشرية  
44 (5) المخطط العام للمركبات الاساسية لتسيير الموارد البشرية

## الفصل الثالث :

واقع مسير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية

الجزائرية " SOGCTRAV "

### \* المبحث الأول :

- 47 تمهيد  
48 تعريف بالمؤسسة  
51 طبيعة التسيير داخل المؤسسة

### \* المبحث الثاني :

- 52 التكوين و علاقته بمنصب العمل  
55 دور مسير الموارد البشرية في عملية توظيف العمال  
59 درجة الرضى و عدم الرضى المسير داخل المؤسسة  
63 خاتمة  
65 خاتمة عامة

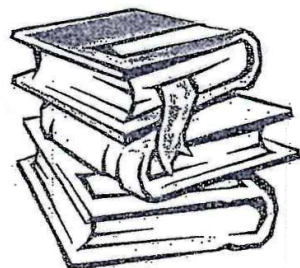
## الإهداء

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إثراء وتقديم يد  
المساعدة إلى هذا العمل المتواضع.

## كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور مكي أحمد على القبول  
والإشراف على هذه الرسالة و على العناية و الاهتمام الذي أولاه  
الى هذا البحث فشكرا. والشكر أيضا موصول الى كافة الأساتذة  
الدين قیلوا مناقشة هذه الرسالة شكلا و مضمونا.

# المقدمة العامة



## مقدمة عامة

مند زمن ليس ببعيد اعترفت الادارة الحديثة باهمية الافراد كعنصر اساسي داخل المؤسسة الاقتصادية للوصول الى اهدافها المنشودة و التي هي بلا شك رفع الانتاجية وتحقيق الأرباح، ويتجلى ذلك في العناية الكاملة باليد العاملة و المقصود من العناية بالافراد هو تنظيم الشؤون العمالية بالمؤسسة و تحقيق مطالب كل من الأرباب العمل والمجتمع، و تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية السياسة الأكثر فعالية التي تعمل على تحقيق ذلك، حيث يعتبر الأهتمام بهذه الوظيفة شيء جديد بهذا التوجه.

يعتبر العنصر البشري المتمثل في العمال هو العنصر الأساسي و الجوهري القادر على الإستخدام الحسن للعناصر الإنتاجية إضافة الى الوقت بكفاءة و فعالية، لذلك لا يمكن لأي تنمية اقتصادية الأستغناء عن تنمية الموارد البشرية.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي وظيفة مرتبطة بالمسير والتي توضع على أساس إثبات مجموعة من المعايير داخل المؤسسة اقتصادية مثل الإستحقاق، المسؤولية وتوزيع النتائج لهذا تعنى بأهمية داخل المؤسسة، فهذه الوظيفة هي من الوظائف متخصصة في إدارة الأفراد أو القوى البشرية و هذا ما يهمنا نحن طلاب علم الاجتماع عمل وتنظيم في بحثنا هذا حيث أن هذه الوظيفة أصبحت أغلب المؤسسات تعطي لها أهمية و مكانة، بعدما كان أرباب العمل لا يعيرون إعتبار للإستثمار البشري في ارباحهم.

و لقد تطور إهتمام بتسيير الموارد البشرية في السنوات  
الآخيرة باعتبارها وظيفة إدارية أساسية كإدارة الإنتاج، إدارة  
التسويق... الخ. و كما تعرف على أنها نشاط الإداري المتعلق بتعدد  
الاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و توفرها بالأعداد  
والكفاءات المحددة، و لقد بلغت أهميتها إلى أن أصبح مسير الموارد  
البشرية له مكانة و أهمية في الإدارة العليا، و أصبحت له سلطة  
أخذ القرارات، حيث تشترط فيه ميزات المسؤولية و القدرة على  
التحكم الجيد في ميدان التسيير و التنظيم داخل المؤسسة حيث يعرف  
LOUIS RENAULT في كتابه " ENTREPRISE DE TIÈRE MONDE " :  
( التسيير هو قبل كل شيء ذلك الميدان الذي تشتغل فيه وسائل  
ومناهج على حسن طبيعة ظروف الثقافة للمسير).

إن نجاح مهام المسيرين على إختلاف تخصصاتهم داخل  
المؤسسة يرجع إلى قدراتهم العلمية و المهنية و مثابرتهم للوصول  
إلى هدف مشترك، و هذا الأخير يكون لصالح المؤسسة و يقبل  
KARL VAN CLAUSWITZ : (المسير الممتاز هو ذلك الشخص الذي  
له قدرة المراقبة و التنبؤ). (1)

\*\*\*\*\*

1-SUBINE-URBAN "MANAGEMENT INTERNATIONAL" FRANCE 1993.



## الإشكالية:

تعتبر تسيير الموارد البشرية وظيفة أساسية و مهمة خاصة إذا عرفنا أن المؤسسة الإقتصادية هي جهاز تقني وإجتماعي في آن واحد، وهذا ما يفرض إيجاد توافق وتوازن بين ماهو تقني (مادي) و ماهو اجتماعي (بشري).

فالمسير يشترط فيه أن يراقب التغيرات و كل مايحيط بالمؤسسة حيث أن تتوفر فيه الخبرة كما يوضح كل من *P.CAMPUS* و *DELAGAREDE* (لكي يكون التسيير جيدا يجب على صاحبه أن يكون ذو علم و فن و مهنة).

إن على اختلاف المؤسسات و إختلاف الأنظمة المتبعة بها تظهر مكانة و كفاءة المسيرين الموجودين بها فإن نجاح مهام المسيرين على إختلاف تخصصاتهم داخل المؤسسة، يرجع إلى قدراتهم العلمية و المهنية، و مثابرتهم للوصول إلى هدف مشترك، و هذا الأخير يكون لصالح المؤسسة.

و من هنا سوف نحاول معرفة فعالية و دور مسير الموارد البشرية داخل المؤسسة، و أهميته في تسيير الحين للمؤسسة، أي هل يحضى بإهتمام المؤسسة و هذا ما سوف يعكس في نظرنا حقيقة إهتمام المؤسسة بالتسيير الموضوعي.

و إنطلاقا من هنا نحاول طرح السؤال التالي:

إلى أي مدى يساهم التسيير الحسن للموارد البشرية في نجاح المؤسسة، و هل تنحصر مهمة مسير الموارد البشرية في الواقع التطبيق أم تتعدى هذا الإطار؟

## المفرضيات:

(1) لا يقتصر مسؤول الموارد البشرية على تطبيق الأوامر وإنما تتعدى صلاحياته إلى وضع سياسة التسيير الموارد البشرية تتماشى وإستراتيجية المؤسسة.

(2) يقتصر نجاح المؤسسة على الدور الفعال و كفاءة مسير الموارد البشرية في عملية التسيير بالإضافة الى تظافر جميع جهود مهيروها و قدراتهم و ترابط كل الوظائف الموجودة في المؤسسة.

## سبب اختيار الموضوع:

نظرا لإهمية الموضوع و أهمية العنصر البشري بصفته  
عنصرا حساسا و أساسيا داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن  
الموضوع المختار يدخل في اطار تخصصنا و هو علم اجتماع  
العمل والتنظيم و رغبة منا في إكتساب نظرة عن دور مسير  
الموارد البشرية و معرفة قيمة العنصر البشري وطريقة تسييره في  
المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و نظرا لأهمية مسير الموارد  
البشرية في المؤسسات الذي حظي بها في البلدان المصنعة  
و المتطورة حاولنا معرفة هل يوجد نفس الإهتمام والدور و المدى  
التعامل و التكيف المسير الموارد البشرية مع مستجدات العصر،  
العولمة... .

## المدونة من الدراسة:

إن من وراء دراستنا هذه نحاول معرفة هدف الموضوع  
النظري المتمثل في معرفة طبيعة نظام المؤسسة من خلال التطرق  
إلى معرفة دور المسير و طبيعة التسيير، كما نهدف إلى معرفة  
واقع مسير الموارد البشرية و مدى مساهمته في إنجاز عملية  
التسيير و أخذ القرارات.

## المنهجية:

إن المنهجية هي الطريقة أو الخطوة التي ينتهجها الباحث لأجل جمع المعطيات و المعلومات المرغوب فيها. (1)

لقد إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج التحليلي الوصفي لتناسه مع طبيعة الموضوع المعالج و كوننا بصدد وصف وظيفة ، فهذا المنهج هو أكثر إماما بأبعاد الموضوع و المتعلق بوظائف المسيرين و أدوارهم داخل المؤسسة ولذلك قمنا بالتركيز و جمع المعطيات المتعلقة بالموضوع.

فغرضنا من إتباع هذا المنهج هو الإجابة على السؤال والتحقيق من صحة او خطأ الفرضيات المطروحة.

و من خلال المنهجية المتبعة فلقد إستعملنا تقنية المقابلة مع المبحوثين قصد معرفة ردود أفعالهم و تصريحاتهم اتجاه دورهم واهميتهم و بذلك معرفة واقع مسير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية.

\*\*\*\*\*

(1) حسان محمد حسن " الأسس العلمية لمنهج البحث " حار النشر بيروت 1984

## الاطار الزماني و المكاني:

إن دراستنا الميدانية دامت في نهاية شهر سبتمبر إلى غاية شهر نوفمبر فهذه الفترة كانت تجمع ما بين المرحلة الإستطلاعية ومرحلة جمع المعلومات إلا أن مرحلة الأولى دامت طويلا، ضف إلى الدراسة الميدانية كانت لنا علاقة متواصلة مع المكتبات الجامعية مثل (C.D.E.S). أما ميدان بحثنا كان في مؤسسة الهندسة المدنية و البناء (SOGC TRAV) المتواجدة بوهران .

## تحديد التعاريف:

لدراسة أي بحث علمي يشترط بالدرجة الأولى تحديد مصطلحات المتكررة و عليه تطرقنا إلى تحديد بعض التعاريف.

### (1) تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة إقتصادية تجمع الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج .

### (2) تعريف التسيير

التسيير هو أسلوب أو فعل إداري يركز إهتمامه على التنظيم و التنسيق الأحسن و الأفضل للموارد الثلاثة، البشرية، المالية، المادية، التي تقوم عليها المؤسسة و التي توضع تحت تصرف المسير الذي يتمثل عمله في الوصول والعمل على تحقيق

### الأهداف المسطرة. (1)

MANAGEMENT و هو مصطلح امركي و اصل الكلمة  
MANAGER او MENAGER و تعني حسن التدبير او التسيير على  
مستوى عالي و في بعض الحالات تعني التسيير بمهارة، و هي  
مترجمة لكلمة الادارة التي اتى بها FAYOL و تستعمل للدلالة على  
التنظيم كالتقدير و الربط و التنسيق و المراقبة (2)

### (3) تعريف الموارد البشرية :

يقصد بالموارد البشرية العامل الهام و الحساس و هو قمة  
الموارد الاقتصادية.  
و يعني مصطلح الموارد البشرية اداريا كذلك بان مجموع  
المستخدمين لمؤسسة سواء كان عاملا او موظفا او تقنيا او حتى  
مسييرا يمثلون كلهم طاقة من خلال نوعيتها و تميمتها التي يمكن ان  
تكون لحساب نمو المؤسسة الاقتصادية.

\*\*\*\*\*

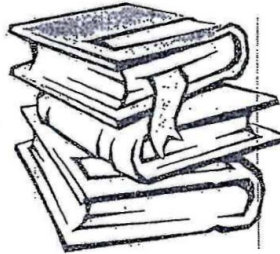
- 1) J. KELADER " LA GESTION ET LA PRISE DE DECISION " CANADA P 16
- 2) D.P MORIN " LE DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES " DUNOD .PARIS P.61.

# الفصل الأول

أهم المدارس التسييرية و التنظيمية

\* أهم المدارس التسييرية

\* أهم مراحل تطور المؤسسة الجزانرية



### تصميم:

يعتبر التسيير علما ظهر مع الثورة الصناعية و عند إنشاء المؤسسات الإنتاجية فيعتبر أحد العناصر في التطور والتقدم للمجتمعات المصنعة.

فالعامل البشري هو العنصر الضروري في تحسين الجانب الإداري و التقني لتحقيق الأرباح و الأهداف التي من أجلها تكونت المؤسسة، و لأهمية الجانب البشري ظهرت عدة دراسات و مدارس تسهر على تحسين الأفراد الموجودين في المؤسسة وتحسين طبيعة التنظيم، لكي يكون تناسق ما بين المستوى العلمي و المستوى المهني.



## أهم المدارس التسييرية:

### (1) مدرسة التنظيم العلمي للعمل

تعتبر التايلورية تيار مؤسس للمدارس الكلاسيكية التي إهتمت بتنظيم العمل، فهي تلح على تغيير السلوك الغير الفعال بجهاز التنظيم العلمي للعمل و الذي يرتكز على أساليب و مبادئ تقسيم العمل وعقلنة نشاط المؤسسة، و ذلك عن طريق تقسيم سيرورة العمل إلى مرحلتين أساسيتين:

\*\* مرحلة تحضير العمل و تهيئته و الذي تقوم به فئة من المهندسين المختصين في تحضير الأساليب الأكثر فعالية و سرعة لتنفيذ العمل .

\*\* أما مرحلة تنفيذ العمل فتقوم به فئة من العمال المختصين و المجردين من السلطة في العمل، اذ يقومون بعمل ميسط و ذلك، بتقسيم سيرورة العمل إلى مجموعة من المهام، كما ركز تاييلور على مبادئ أساسية للرفع من قدرات الأشخاص في المؤسسة و أهمها (الوقت و الحركة ) حيث يعبر عنها في تطبيق نشاط مغير بحركة أفضل و في أقل وقت و ذلك بإدخال الكرونومتر لقياس الزمن المطلوب لقيام بعمل معين كما أكد على أرساء نظام جديد في الأجور و ذلك بربطها بالقطعة المنتجة.

تعتبر دراسة تاييلور دراسة علمية للعمليات الصناعية، ففي أواخر القرن 19 تاييلور لاحظ أن تسيير المؤسسات يتم بطريقة غير فعالة نظرا لإهمال الأشخاص لوقت العمل و علي هذا الأساس جاءنا بالعقلانية التقنية التي حاول من خلالها القضاء علي كل تبدير في الجهد المبدول في عملية العمل.

## 2)التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر :

يعتبر ماكس فيبر من أهم الدارسين للتسيير، و يعتبر من المفكرين و المنظرين للعلوم الإجتماعية في القرن 19 . قام فيبر بدراسة تهتم فيها باقتراح نموذج جديد للتنظيم النشاطات الإنسانية و الذي أطلق عليها إسم " البيروقراطية " و إعتبرها النموذج المثالي، و هي ترمي إلى عقلنة النشاطات، و قد استوحى هذا النموذج المثالي للبيروقراطية من مفهوم السيطرة أو الشرعية. و قد أعطى ثلاث أنواع من السلطة:

### أ) السلطة الكارزمية:

التي تعتمد على السلطة الشخصية للقائد أي الزعيم، حيث تكون له الصفات الشخصية التي تميز القائد عند الأفراد العاديين والتي تعطي للقائد حق السيطرة و القيادة.

### ب) السلطة التقليدية:

و هو الإعتقاد بقدرسية التقاليد و الأعراف السائدة و السيطرة و الهيمنة تأتي من خلال تمثيل رئيس الذي يعكس إستمرارية هذه التقاليد.

### ج) السلطة العقلانية:

و هذه السيطرة و هذا النوع له طابع عقلاني فهو يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من القواعد و الإجراءات العقلانية، و هذا النوع نجده في المجتمعات الحديثة.

يرى ماكس فيبر : أن النظام البيروقراطي له مزايا واسعة وذلك راجع إلى أنه يمكن إستعماله في جميع الميادين فهو يعتمد بالدرجة الأولى على قواعد و قوانين مكتوبة و على سلم هرمي

متسلسل على حسب المهام و المناصب المنشغلة في المنظمة، و لدى  
يمكن إستعماله في جميع المؤسسات على إختلاف نشاطاتها سواء  
كانت إنتاجية أو خدمتية.

### 3) مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو " :

ولد مايو سنة 1880 بأستراليا و قد درس السيكولوجيا في  
جامعة بأستراليا، ثم إنتقل إلى أمريكا لمواصلة الدراسة.

بعد إنتشار و توسع النظام التaylorي بدأت تظهر عيوب  
وسلبيات هذا النظام في المؤسسات ما بين العمال، فاستجد  
أرباب العمل و الرؤساء بالمفكرين و الباحثين لمحاولة إيجاد  
حلول التي تعاني منها، هذه التنظيمات، و إنطلاقا من سنة 1927  
الى 1932 ظهرت نظرية جديدة مناهضة لذاك التنظيم بقيادة التون  
مايو الذي كشف عن جوانب جديدة تجاهلتها التaylorية و هي  
الجوانب الإنسانية و الإجتماعية و تأثيرها في عملية الإنتاج.

فقام مايو بدراسة ميدانية في ورشة HOWTHORN بمؤسسة  
WESTERN ELECTRIC لصنع الكوابل الهاتفية حيث درس  
أسباب الإرهاق، و التعب و كذلك حوادث العمل. و الهدف من  
هذه الدراسة هو اعطاء نظرة جديدة لفكرة الزيادة في الإنتاجية  
مع مراعاة الجانب الإنساني.

رأى مايو ضرورة توفير العمل الجماعي و تحسين ظروف  
العمل قد يحفز العامل في زيادة الإنتاج.

يقول إلتون مايو: "أن العوامل الحاسمة التي تؤثر على الزيادة  
في إنتاجية العمل و مردودية مرجعها عوامل سيكولوجية  
وإجتماعية و ليس مادية"

الإنسان حيوان إجتماعي فريد من نوعه لا يمكن أن يحقق حريته الكاملة إلا عندما ينمحي داخل الجماعة.  
معناه أن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تؤمن إلا بالجماعة عكس ماكان سائدا و ماكانت تؤمن به المدارس التaylorية.  
يقول إلتون مايو: " لذلك يجب إقامة تنظيم عقلاني للتسيير، الذي يأخذ بعين الإعتبار البعد السايكولوجي و الإجتماعي لنشاطات المهنية"

#### (4) الإدارة العلمية عند هايزري فايول:

HENRI FAYOL هو عالم فرنسي ولد سنة 1841 و توفي سنة 1925 بفرنسا و قضى حياته المهنية كمهندس في المصانع في الشمال الفرنسي، حيث كانت تتمركز المناجم كالفحم والحديد، وكذلك دوكسافيل حيث عرفت المصانع تدبب وانخفاض في المنتوج و لكن بعد مجيء فايول تدريجيا بدأت الفعالية تنتشر في المصانع و أثرت على مردودية المصانع، و ذلك اعتمادا على الإجراءات القانونية و الإدارية التي طبقتها في المصانع. ف FAYOL لم يأتي بتصور شامل للتنظيم الإداري بل عن طريق الممارسة التجريبية. لاحظ ثم بدأ ينص على قوانين الإدارية تنظيمية للمصانع.

ففايول إهتم بعقانة التنظيم الإداري داخل الإدارة، و أول المساهمات له أن المؤسسة تنقسم نشاطاتها الى ستة أصناف والتي يسميها بالوظائف و هي:

(ا) الوظيفة التقنية :

و التي تحتوي على عملية الإنتاج و عملية التحويل و تبادل الموارد.

(ب) الوظيفة المالية:

فكل مؤسسة يجب ان تشمل على وظيفة مالية و هي تقتصر على البحث و تسيير رؤوس الأموال.

(ج) وظيفة الأمن:

و هي تشتمل على عنصرين:

(1) حماية المستخدمين.

(2) حماية أجهزة المؤسسة.

(د) وظيفة المحاسبة:

التي تتضمن جرد حصيلة النشاطات المختلفة كالإحصائيات وأخيرا كلفة الإنتاج.

(ه) الوظيفة الإدارية:

و التي تعتبر من أهم الوظائف التي يعتمد عليها تسيير المؤسسة. و هنا تأتي أفكار فايول في تسيير المؤسسة، و هي تشتمل على ستة عمليات إدارية يجب أن تقوم بها الإدارة وهي: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة.

## مراحل تطور المؤسسة الجزائرية:

### تمهيد

إن المؤسسة الجزائرية لم تعرف نمطا تنظيميا أو تسييريا واحدا و إنما تعاقبت عليها عدة أشكال يتميز كل نمط منها بخصائص' قد تظهر لنا من الجانب التنظيمي من كل مرحلة.

ومن اهم مراحل تطور المؤسسة الجزائرية هي:

### (1) التسيير الذاتي 1963-1967:

هذه المرحلة وجدت كضرورة و ذلك بعد خروج المعمرين وتركهم للمصانع و المؤسسات بدون نشاط. و في هذا الاطار كان رد فعل العمال وذاك بتسيير هذه المصانع من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة و المتمثل في بقاء و دوام نشاط المؤسسة، رغم قدراتهم المحدودة في مجال التسيير (1)، فان طبيعة التسيير داخل المؤسسات المسيرة ذاتيا كان مبني على تحديد من دور الدولة فاجهزة التسيير منتخبة، فالمؤسسات الشاغرة تسيير من طرف الاجهزة التالية:

#### الجمعية العامة للعمال:

تتكون من كل العمال الدائمين من جنسية جزائرية، هذا الجهاز القاعدي وجد من اجل القيام ببعض المهام، خاصة التنظيم و المراقبة، تسيير المؤسسة. مهمته الرئيسية تتوقف على وضع مخطط التنمية في اطار المخطط الوطني.

#### مجلس العمال:

يتالف من اعضاء منتخبون من طرف الجمعية العامة للعمال، يتدخل في وضع القوانين الداخلية، و قرار شراء و بيع مواد التجهيز، و قابل للتجديد في كل ثلاث سنوات.

\*\*\*\*\*

لجنة التسيير :

تتألف من 3-11 عضوا، منتخبة من طرف مجلس العمال،  
تتجمع على الأقل مرة في الشهر، تضع مخطط التنمية، البرامج  
السبوعية، تحدد نظام العمل و الحسابات النهائية و تقرر القرض،  
الشراء، التجارة و الانتاج.

عرف التسيير الذاتي صعوبات في التنظيم :

وضع الاجهزة داخل المؤسسات، و تحديد التشريعي للتسيير  
الذاتي.

كل هذا لم يسمح بالتسيير الحسن للمؤسسات و على الاقل  
الترقية و التكوين المهني للعمال و انما على العكس من ذلك  
حولت المؤسسات الى حقل من نزاعات و التوترات، فسوء  
التنظيم داخل المؤسسات، اتخاذ القرارات اصبح بين ايدي فئة  
معينة دون الاخذ برأي العمال مما جعل عدة تناقضات داخل  
الوحدة الانتاجية.

## (2) القطاع العام 1968-1971:

يتكون القطاع العام من مجموعة مؤسسات تعود ملكيتها  
القانونية للدولة، و يتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة،  
فهذه الدولة كما يسمى مدراءها بقرار السياسة من قبل السلطة  
ذاتها(1).

\*\*\*\*\*

(1) محمد اللطيف بن اشيمو " التجربة الجزائرية في التنمية و التطور " 1962-1980

ديوان المطبوعات الجزائرية 1982



منذ سنة 1964 ظهرت عدة شركات وطنية، لها مهمة تسيير نشاطات جديدة، و هياكلهم، ستعرف عدة انواع من التنظيم ومحدد بقوانين تنظيمية مختلفة و هذه التنظيمات ادت الى وجود تشريعات مختلفة.

فظهر قوانين تنظيمية تتكون من مجلس الادارة، نجد فيه ممثل من وزارة التجارة، وزارة المالية، وزارة الداخلية، الحزب" النقابة، ممثلين العمال و شخصين مؤهلين.

سلطة هذا الجهاز تكمل في مجال القوانين الداخلية للشركة والقوانين التنظيمية للعمال، هذا الشكل الاول من التنظيم، وضع في الشركات الوطنية الاولى ( سونطراك، الشركة الوطنية للملاحة البحرية ).

ابتداء من سنة 1968 ، تنشأ الدولة المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي التي من خلاله تقوم " لجنة المؤسسات" بممارسة المراقبة على الشركات الوطنية.

فالتشغيل، و تسيير الوحدات الصناعية يشكل كل هذا الاهداف التي كلفت بها كل الشركات الوطنية.

و من هنا برزت استراتيجية جديدة في تسيير المؤسسات، تكون الدولة هي المتعهد الاساسي فيها، و ارتكزت هذه المرحلة على اقامة الصناعة الثقيلة و تميزت بظهور المخططات التنموية، و وجدوية الادارة، و بناء قواعد اشتراكية.

### 3)التسيير الاشتراكي 1971-1980 :

التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كشكل " لمشاركة العمال " وضعتها الدولة منذ سنة 1971، و تطبق على جميع المؤسسات العمومية فهي تسمح بالاجماع بين الموظفين الاداريين و ممثلي العمال.

فالتسيير الاشتراكي جاء بتنظيم جديد الذي يحمل عدة اهداف: مشاركة العمال في التسيير، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسة يغير مكانة العمال فهو لا يصبح كاجير بسيط و انما يشارك في التسيير. و ايضا اخذ بعين الاعتبار المبادرات الفردية والجماعية للعمال.

في المجال الاقتصادي البحث عن فعالية اكبر من اجل الربح، و هذا يتم من خلال توحيد المصالح بين العمال و كذلك مصالح المؤسسة.

فالتنظيم الاشتراكي حاول اخذ بعين الاعتبار الجانب الانساني، و هذا ما لا نلاحظه في التنظيم التاييلوري الذي اهمل هذا الجانب.

"العنصر الانساني يبقى الجانب الحاسم و النهائي لكل تنظيم".(1)

فاصبحت مشاركة العمال منظمة من خلال اطر تنظيمية شرعتها الدولة، لتنظيم المؤسسة الاشتراكية و من بينها مجلس

\*\*\*\*\*

I).O.AKTOUF " LES SCIENCES DE LA GESTION ET LES RESSOURCES HUMAINES ANALYSE CRITIQUE 1980

العمال و مجموعة من اللجان. (1)

أ) مجلس العمال:

مجلس العمال ينشأ بالانتخاب، و يكون الانتخاب من طرف العمال لمدة لا تتجاوز 3 سنوات و الشروط التي تكون متوفرة في الناخب : ان يكون متمتعاً بالحقوق الوطنية.

قد بلغ من العمر 19 سنة، له ستة اشهر اقدمية، و حتى يكون مرشح يجب ان يكون ينتمي الى النقابة.

ب) اللجان الدائمة :

\* لجنة الشؤون الاقتصادية و المالية :

تكفل بدراسة جميع مسائل قابلة للانتاج و التسيير العادي في المجالين الاقتصادي و المالي و دراسة مشروع مخطط التنمية الخاص بالمؤسسة.

\* لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية :

تكلف بدراسة المسائل المتعلقة بالعمال من الناحية الاجتماعية.

\* لجنة لشؤون المستخدمين و التكوين :

تكلف بالمشاركة في اعداد سياسة المستخدمين و الموارد و الفوائد المادية الممنوحة للمستخدمين.

\*\*\*\*\*

(1) نفس المرجع لعبد اللطيف بن اشنمو ص 136

#### لجنة التأديب :

تكلف باعطاء رأى في كل المسائل المتعلقة بتأديب

المستخدمين

- اقتراح العقوبات التأديبية طبقاً للتشريع العمل والنظام الداخلي.

- دراسة كل شكوى صادرة من العمال.

- تعمل على تحسين النظام الداخلي الخاص بالمؤسسة.

#### لجنة حفظ الصحة والامن :

فهذه المرحلة من التسيير الاشتراكي للمؤسسات لم تمثل القطيعة مع النمط الحكومي و انما كانت امتدادا له، لكنها جاءت بافكار و مفاهيم جديدة على راسها مفهوم العامل منتج و مسير.

#### 4) الحاجة الهيكلية 1980-1988 :

كانت هذه المرحلة بداية لظهور أزمة مالية نتيجة لتناقض مداخل الزرع البترولي و للحوصلة النقدية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي اثبتت عجزها.

فتم الاعلان عن اعادة الهيكلة بصفة رسمية 1980 و بدأت في حيز التطبيق منذ سنة 1982 فالاسباب التي ادت الى التفكير في نظام جديد و هو اعادة الهيكلة هي اللامركزية، بحيث كانت كل المؤسسات الوطنية تخضع مباشرة لاوامر و قرارات الوزارة المعنية او الوصية، هذا ما خلق شبكة من الاجراءات الادارية المعقدة. و كذا خلق صعوبات في القاعدة لان كل المقررات الرئيسية كانت بالعاصمة.

عدم التوازن الجهوي من ناحية التشغيل، فهناك مناطق تتركز فيها مناصب العمل و اخرى لم تستفد تماما.

و كان الهدف من اعادة الهيكلة هو القضاء على المركزية وذلك باقامة مراكز قرار مستقلة و متفرقة، و توظيف جيد للوسائل البشرية المادية في نفس الوقت و توزيع متوازن للنشاطات عبر القطر الوطني.

و يمكن القول انه بالرغم من المحاولة على القضاء على المركزية، فدور الدولة في الوصاية على المؤسسات بقي حاضرا و بارزا في هذه المرحلة.

#### (5) استقلالية المؤسسات 1990 :

ان استقلالية تعني هنا القدرة على اخذ القرار بصفة حرة ووفقا للقوانين المعمول بها، في كل الميادين التي يتصل بها نشاط المؤسسة (1).

الهدف الرئيسي من هذا التنظيم هو ان المؤسسات تعمل على التصرف في نشاطاتها دون تدخل الغير،

تقوم بتنظيم علاقاتها الاقتصادية، اختيار شركائها و مسؤوليتها في السوق. و ان المؤسسة العمومية مستقلة في وضع سياسة جديدة في تسيير الثروات البشرية (2)

\*\*\*\*\*

1) A. BOUZIDI: LES 25 QUESTIONNAIRES SUR LE MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ECONOMIE. EDITION A.P.N ALGER 1988 P.26  
2) SIMINAIRE SUR L'AUTONOMIE DES ENTREPRISES, BENBEKHTI, 11/198

فألغاية من دخول المؤسسة في إطار قواعد السوق هو قصد البحث عن مردودية أفضل لها. و لا يد على كل مؤسسة أن تضبط و تحسن امورها و لا تبق معتمدة على خزينة الدولة.

فيقول اسماعيل عرباجي " اذا كان بالامس الوضع هو التفهم لانه لم تكن لدينا الخبرة و المعرفة الكاملة بتسيير الامور التقنية، فان اليوم و الحمد لله لقد اكتسبت التجربة و عليه فالاتكال على الآخرين لا بد ان يقل و ان نشرع في تطبيق مفهوم الاعتماد على النفس و هذا هو المستقبل ". (1)

و اخيرا يمكن القول ان تطبيق الاستقلالية المؤسسات ستحدد اكثر مهمة كل مؤسسة عمومية و مدى تكييف نشاطاتها مع الاهداف التنموية المسندة اليها، و كل مؤسسة تكون مسؤولة عن كل نشاطاتها و التزاماتها و نتائجها المسجلة.

\*\*\*\*\*  
(1) اسماعيل عرباجي : " اقتصاد المؤسسة " اهمية التنظيم و ديناميكية  
المصالح. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية 1996 ص 96

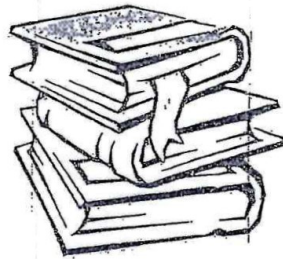
## الختام

بعد تطرقنا الى اهم المدارس التي اهتمت بتنظيم العمل وحسن التسيير وجدناها كلها تلح على ضرورة تغيير نظام التسيير الغير الفعال بتنظيم جديد و اكثر فعالية و عقلانية. و كما وجدنا ان هناك عبارات قد تكررت في جميع المدارس تقريبا وهي العقلانية، الانضباط، التنظيم المراقبة.

و ما يمكن استخلاصه من مراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية انها انفصلت عن واجبها و مهمتها المتمثلة في خلق الثروات، و حسن استغلالها و تحولت كوسيلة لتحقيق الرفاه الاجتماعي، و لكن كل ما مرت به المؤسسة الجزائرية انها كانت تفتقر الى المهارات التسييرية و المعارف التسييرية حيث بقي نمط التسيير منذ الاستقلال يسير باساليب غير متطورة، فلهذا يجب على المؤسسة الجزائرية العمومية اعادة النظر في نمطها التسييري حتى تضمن بقائها.

# الفصل الثاني

لمحة عن تسيير الموارد البشرية و وظائفها  
مسريهما





## تكميل

مع نمو المنظمات الاقتصادية و ظهور التنظيمات العمالية توسع مفهوم الموارد البشرية من ادارة الافراد الى تسيير الموارد البشرية الذي يشتمل الاهتمام بمعنويات المواد البشرية، حيث اصبح من اهدافها الاساسية تحليل دوافع الفرد و تحديد احتياجاته الاساسية و الاهتمام بعلاقاته التي تربطه مع كامل افراد المنظمة التي ينتمي اليها و لتوضيح اهمية هذه الوظيفة داخل المؤسسة الاقتصادية تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا هذا الى التعريف بتسيير الموارد البشرية و دورها الفعال في المؤسسة الاقتصادية بالاضافة الى التعريف بدور المسير للموارد البشرية.

## 1) لمحة تاريخية لمن نشأة تسيير الموارد البشرية:

ان تاسيس و خلق اول مصالح لتسيير الموارد البشرية، شبيهة و مماثلة لتلك التي نعرفها اليوم ترجع الى بداية القرن 20 ففي نفس هذه الفترة التاريخية تكونت اول جمعيات مهنية ضمت هؤلاء المهتمين بتسيير الطاقات البشرية و ظهرت ايضا اول كتابات مختصة في نفس الميدان.

ففي التاريخ الامريكى و في نهاية القرن 19 بعض المؤسسات عملت على خلق مناصب و مراكز لها علاقة خاصة و قريبة من تسيير الموارد البشرية مثل: علاقات العمل ، الادارة ، الاجر، الفوائد الاجتماعية مقاييس التوظيف، الاختبار او الانتقاء، التكوين... الخ.

و طوال العشرية الاولى للقرن العشرين تكونت جمعيات مهنية من اشخاص يهتمون بتسيير الموارد البشرية، فنجد ان كل هذه الاحداث كانت كنتيجة للتطورات المفاجئة للقرن 19 و 20 خصوصا مع الثورة الصناعية و ظهور التطورات العلمية والحرية الاقتصادية. فكل هذه التحولات سمحت بتقسيم العمل وزيادة التخصص في المهام و هذا ما تطلب وجود موارد بشرية و ضرورة تكيفها مع المهام الموكلة اليها.

ففي الاخير يمكن القول بان التطورات العلمية و التكنولوجية فرضت استعمال اسلوب جديد في ادارة الموارد الداخلية للمؤسسات، و هذا ما اوجب وجود علم خاص بتسيير الموارد البشرية الذي اصبح في هذه الآونة فرع خاص و مكمل للاستراتيجية العامة لاي مؤسسة.

## 2) تعريفه تسيير الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية العامل هو قمة الموارد الاقتصادية وهو العمود الاساسي للموارد البشرية، يتزود بخبرات و قدرات تساعده على استغلال البيئة الطبيعية بكل هباتها و معطياتها لتوفير حاجاته و اشباع رغباته، كما استخدم مصطلح الموارد البشرية ليدل على المدخلات، ( اشخاص، اموال، مواد اولي، آلات، تقنيات) في العملية الانتاجية. و الموارد البشرية بهذا المفهوم حالها حال الموارد المالية و الموارد الطبيعية التي تدخل ضمن العملية الانتاجية، و يعني كذلك مفهوم الموارد البشرية مجموع المستخدمين سواء كانوا عاملين او موظفين او تقنيين او حتى مسيرين يمثلون كلهم طاقة من خلال نوعيتها و تنميتها و تستطيع ان تقدم للمؤسسة الاقتصادية تطورات. او توقف النمو، اذ يعتبر الانسان موردا من جهة لان عمله يمثل عاملا للانتاج ومن جهة اخرى تنمية مبادرته و طاقاته و يساهم بنشاط و من تم في مردودية المؤسسة، اذ ان ادماج عملية تسيير الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة هي اليوم ضرورة معترف بها.

هناك عدة تعاريف لتسيير الموارد البشرية نظرا للاختلاف بين العلماء لتحديد هذا المفهوم:

فهناك من يعرف تسيير الموارد البشرية، بتحقيق اهداف بالنسبة للانسان، ووضع المستخدمين في عمل مراقبتهم في نظام منطقي.

و هناك من يستخدم تسمية الافراد و ادارتهم في المنظمة،  
تعرف ادارة الافراد العاملين في المنظمة و هي تشمل على  
النشاطات الاتية: (1)

(ا) التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الاولى في العملية الادارية، فعن  
طريق التخطيط تحدد الاهداف المطلوب انجازها لكل مستوى من  
التنظيم و الوسائل التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الاهداف.

(ب) التنظيم:

تحديد مهامات و اعمال الافراد العاملين و توزيعهم على  
الاقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز اعمالهم اضافة الى  
العمل على التنسيق جهودهم قصد التسيير الحسن للمنظمة

(ج) التوظيف:

تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم و اسبغطابهم و اختيارهم  
اضافة الى وضع معايير الانتقاء، و تحديد الاجور و المكافآت و  
تدريب الافراد العاملين.

(د) التوجيه:

يعني توجيه الافراد العاملين باتجاه أداء اعمالهم و رفع  
معنوياتهم.

\*\*\*\*\*

(1) محمد رفيق الطيب " مدخل للتسيير " الجزء الثاني . ديوان المطبوعات الجامعية

الجزائرية 1995 ص 45

٥٠١ المراقبة:

ان المراقبة هي كلمة من مصدر "الرقابة" و تعني هذه  
الاخيرة بالتوقع، انتظار، التطلع، الحراسة، و الخوف مما  
يخشى. (1)

و يرى العديد من الكتاب ارتباط وظيفي للتخطيط و الرقابة  
حيث ينظر الكثيرون الى انهما وجهان لعملة واحدة، فلا يوجد  
أي ضرورة للرقابة اذا لم يكن هناك خطة معينة موضوعة للتنفيذ  
و بالعكس ليس هناك معنى لوضع الخطط اذا لم يوجد نظام فعال  
لرقابة عليها (2)

و هناك اتجاه آخر الذي يعرف تسيير الموارد البشرية بانها  
تلك الادارة المسؤولة على انجاز نشاطات خاصة بالفرد و  
المنظمة، فهي الادارة المسؤولة عن نوعية عنصر العمل في  
المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب و  
التوظيف، التدريب و المكافآت.

بمعنى ان تسيير الموارد البشرية ما هو الا استعدادا مستمرا  
للتنافس في ميدان العمل و ذلك باستعمال تقنيات تسمح بتشجيع  
و تدعيم الموظفين على العمل مثل المرونة و التجديد في  
التسيير و الحوافز، و على هذا الاساس فإنه من الضروري  
ادراك و فهم ان تسيير الموارد البشرية ليست بوظيفة ادارية

\*\*\*\*\*

(1) ملحق الملحق ، معهد الاحارة العدد 1998/12/14 معهد البحة

(2) معهد الغفار حنفي - محمد فريد صحن " احارة الاملال " جامعة الاسكندرية

1991 ص71

محضة و لكن هي وظيفة مثل الوظائف الاخرى تتركز على اهداف موزعة بطريقة واضحة و على جهاز اتصال و مراقبة فعالة لاجل ان يكون هناك تسيير فعال للطاقات و الامكانيات البشرية المتواجدة في المؤسسة الاقتصادية.

### 3) اهداف تسيير الموارد البشرية :

ان تسيير الموارد البشرية لها اهداف وضعت كقاعدة لتطوير و رفع التحديات بين المجتمع و المحيط و عمل هذه الوظيفة يمكن ان يؤثر على المنظمة و على وجودها و يهدد كيانها كمنظمة اقتصادية و لهذا تضع اربعة اهداف نوعية في تسيير الموارد البشرية :

#### الاهداف الاجتماعية :

يجب ان تجيب عن احتياجات و تحديات المجتمع لما له من تاثير على المنظمة و على عدم مقدراتها على استعمال مواردها البشرية بالشكل الجيد، فالمسير يعتبر مسؤولا مباشرا امام الادارة عن ظروف العمال.

#### الاهداف التنظيمية :

شرعية تسيير الموارد البشرية تكمل في مشاركتها ومساهمتها في فعالية المنظمة، فوظيفة تسيير الموارد البشرية ليست كاملة في حد ذاتها بل هي اداة تساعد المؤسسة على الوصول و بلوغ اهدافها و بشكل آخر وضعت هذه الوظيفة في خدمة المؤسسة.

الاهداف الوظيفية :

من الضروري ان تكون مهام و خدمات الموارد البشرية في مستوى المنظمة التي تخدمها أي التوافق بين احتياجات المنظمة خدمات مصالح الموارد البشرية.

الاهداف الشخصية :

من المفروض اخذ بعين الاعتبار تحقيق الاهداف الشخصية للاشخاص او المستخدمين في حياتهم المهنية و خلال توليهم مناصب عليا على مستوى هدف تطوير و تحسين مساهمة الاشخاص في المنظمة و هذا له تاثير على المنظمة بشكل مباشر او غير مباشر .

باختصار تعمل هذه الوظيفة على تحصيل، تطوير و تقدير الكفاءات و الحفاظ على افضلها و افضل وضع للمنظمة.

#### 4) الممارات التسييرية :

المهارة التقنية :

و هي القدرة على استعمال التقنيات و الاجراءات و الاساليب المتخصصة في مجال معين و هذه المهارة هي الاكثر اهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه ان يكون قادرا على اداء العمل بكفاءة عالية اذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه رؤوسه و حل مشاكلهم التي تعترضهم في معرض قيامهم بعملهم.

المهارة الانسانية :

تتمثل في القدرة على الاتصال و التحفيز و قيادة الافراد و المجموعات، هذه المهارة من العلاقات الانسانية كبيرة الاهمية بالنسبة للمسيرين الاواسط الذي يترتب عليه ان يوزن بين

الجهات ذات مصالح مختلفة، ان يكون قادرا على الاقناع والتفاوض و التنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا لنجاح مهمته تلك المهمة التي تتطلب منه ان يركز على نتيجة العمل:

#### المهارة التنظيمية :

تتمثل في القدرة على التخطيط، التنسيق و التحقيق التكاملي بين مختلف الاقسام و الدوائر و الوحدات و بين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية، ان فهم شروط المحيط و خصوصية البيئة المحيطة امر ضروري للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الامر تسخير تقنيات و نظريات ومفاهيم جديدة عن المجتمع المحلي من اجل تحقيقها ذلك ان اهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري بينما تزايد اهمية المهارة النسائية و من تم المهارة التنظيمية. ان عمل المسير على مستوى القمة يتطلب منه رؤيا واسعة و قدرة على توزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة، فبينما نجد المسير القاعدي تقنيا يعرف الكثير بخصوص مجال العمليات، يصبح المسير في مستوى القمة يعرف قليلا فهذا الاخير يجب ان تكون له القدرة على التجريد و بناء اطار متجانس و متكامل انطلاقا من افكار المختلفة و يشترط ان تكون له قدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك في اتخاذ القرار.

#### (5) اجوار المسير حسب MINTZBERG :

تتبع "مانتزبارغ" سلك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة و ذلك بهدف معرفة اذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط، تنظيم، توجيه و المراقبة.



وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها و قد رأى انهم يقومون بتمثيل ادوار معينة صنفها في ثلاثة مجموعات :

الادوار العلائقية :

تستهدف تامين سير العمل بصورة منتظمة و هي :

\* الواجهة :

و الذي يقصد به افهام الاخرين بانه أي مسير هو الممثل او صاحب الامر في وجدته او دائرته.

\* القائد :

يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين، و نصحهم، و تدريبهم و يحدد لهم الاهداف و طريقة الانجاز.

\* الرابط :

حيث يمثل المسير دور همزة وصل بين وحدته و بين المسيرين و المسؤولين الاخرين.

الادوار الاعلامية :

تستهدف الحصول على المعلومات و ايصالها الى الجهات المعنية

الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.

الموصل للتعريف المرؤوسين على مجريات الامور.

المتحدث من الجهات الرسمية او صاحب النفوذ في الداخل او الخارج.

الادوار التقريرية

تتمثل هذه الادوار في اتخاذ القرار، حيث يقوم المسير بمبادرة اللازمة للتكيف و التطور و زيادة الانتاج

\* معالج المشاكل : يتفادي المشكلات قبل وقوعها و يقوم بمعالجتها عندما تقع.

\*موزع الموارد : يوزع المهام و الوسائل و يعين الاشخاص حسب الأداء.

\*المفاوض: هو الذي يبرم العقود.

ففي نظر مانتربارغ التصرفات المرتبطة بالادوار الاعلامية و التقريرية التي تعطي للفرد صفة محددة و لمعرفة المعلومات يجب معرفة الادوار العلائقية و التي تحدد طبيعة النظام و البنية فيما بين هذه الادوار هناك علاقة متكاملة.(1)

ان من خلال ما أتى به مانتربارغ و وضع ادوار للمسير حيث ان العنصر البشري يلعب دورا هاما داخل المؤسسة و يلح البعض على الاعتناء به فهناك العنصر الاداري المسير الذي يرى فيه مانتربارغ انه متخذ القرار، حيث يعالج امورا عديدة وانشطة متكررة و غير متكررة و له سلطة رسمية محددة في نصوص تخول له بان تكون له علاقة مع مختلف الاعضاء داخل و خارج المؤسسة فيتمكن من الحصول على المعلومات و هي من الادوار الاعلامية التي تسمح له بدوره اتخاذ القرارات و تحديد الاستراتيجيات و هي من الادوار التقريرية للمسير.

ان مانتربارغ حدد ادوار كاملة في مهنة المسير. و نقصها يحدث خلل في مهنته.

\*\*\*\*\*

1) w.JACQUES DUNCAN " LES GRANDS IDEES DE MANAGEMENT DES CLASSIQUES AUX MODERNES" ED MARC FRANCE 1993.

## تعريف مسير الموارد البشرية:

يعتبر المسير هو الاطار في المستوى المتوسط او الاعلى في السلم الهرمي أي ذلك الاطار الذي يتحمل مسؤولية الاشراف على الاخرين و عليه نرى نوعين من الاطارات (الاطارات المسؤولة ، و الاطارات المنفذة) فالاختلاف يرجع بالدرجة الاولى الى السلطة و المبادرة في تسيير و تنظيم داخل المؤسسة. و من هذا نستخلص ان دور المسير يتمثل بدرجة الاولى في العمل الجيد على اثر ما تحصل عليه من خبرة كما يتمثل عمله في تسيير الافراد، و ان كان اطارا على مستوى القمة فله ميزة و هي التخطيط الاستراتيجي كما يوجد تعريف يحدد المهام الاساسية التي توضح عمل المسير و الذي يتمثل عمله في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، المراقبة و التنبؤ و يقول KARL VONCLAUSWITZ: "المسير الممتاز هو ذلك الشخص الذي له القدرة الفكرية و يستطيع مواجهة كل الضغوطات و له قدرة المراقبة و التنبؤ(1)

من خلال التعاريف المذكورة حول مسير الموارد البشرية نتوصل الى معرفة انه ذلك الاطار المسؤول عن اعمال الآخرين و الذي يتكفل بتوجيه الافراد و تنظيم العمل و تنسيق ما بين الجهود المبذولة لبلوغ الهدف المنشود و هو تحقيق الهدف المسطر الذي يحدد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

\*\*\*\*\*

1) SUBINE-URBAN " MANAGEMENT INTERNATIONNAL " FRANCE 1993 P 19

و الغاية من وراء كل ذلك هو تحقيق الفعالية في مجال  
الانتاج و الربح.

### كفاءات مسمير الموارد البشرية:

يمكن ان نحدد بعض الكفاءات الضرورية كي يقوم مسمير  
الموارد البشرية بعمله على احسن وجه و هي :

\*ان يملك عدة مصادر الاتصال و ان تكون طريقة الاعلام  
عنده سريعة تبين وجهات نظر حول قضية معينة.

\*ان يركز على عدد محدد من المسائل المهمة و له معرفة  
بحاجيات المؤسسة.

\*ان تكون له مهارات قيادية في التوجيه و التأثير، فالمسير  
الجيد يعرف أي تأثير يطبق و متى يكون ذلك واجبا.

ان يكون جدير في معرفة و انجاز وظائف تسيير موارد بشرية.  
ان يعرف خطط و استراتيجيات الادارة، و يتخذ القرارات  
الملائمة لتنفيذها بكفاءة و فعالية.

\*ان يملك مسمير الموارد البشرية القدرة على التوظيف الافراد  
ذات الخبرة و الكفاءة.

\*حسب المناصب الشاغرة، و عليه فالمسير الموارد البشرية  
يجب عليه حسن استغلال الميزانية المطلوبة للتوظيف.

\*ان يجسن وضع سياسة للاجور منتظمة، و هذا تقاديا  
للمشاكل و التوترات داخل المؤسسة.

\*ان يتحلى بالصرامة في اتخاذ القرارات و يكون عبرة  
لجميع العمال.

\*على مسير الموارد البشرية ان يكون متنبأ لتغيرات المحيط و التكيف مع متطلبات جديدة في المحيط الخارجي.  
\*على مسير الموارد البشرية ان يضبط الميزانية الخاصة بالتكوين، ليكون هناك تكوين جيد و يعود بفائدة على المؤسسة. و للعمال المكونين و هذا بمراعاة السياسة و الخطط المستقبلية للمؤسسة.

### اهداف مسير الموارد البشرية:

\*اختبار و كذا تاهيل الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، اذ ان الهدف الاول لتسيير الموارد البشرية هو ايجاد العامل المناسب و الذي يؤدي نشاطه في المؤسسة و النشاطات التسيير. \*تنبؤ لاحتياجات في المدى المتوسط او البعيد، و ذلك بتحديد الادوار و النشاط كل واحد.

\*ادخال اجراء جدد للمؤسسة و تقسيم النشاط المهني و النتائج المحصل عليها، و بالتالي المكافأة على ذلك.

\*تكوين الموارد البشرية بتنمية قدراتها، و جعلها في المستوى و هذا في اطار التقدم التكنولوجي.

\*المساعدة في عمل جماعي فعال، اذ ان تسيير الموارد البشرية و هو كذلك ادماج الوظائف الفردية في منظمة جماعية و من خلال هذا يجب مساعدة كل واحد في اتمام ادواره و اهدافه المهنية.

\*وضع مكان للاهداف و لتنمية الشخصية لكل واحد، اذ يجب ان تكون عملية تسيير الموارد البشرية الموجهة نحو الانسان وليس فقط نحو نتائج المؤسسة.

\* يجب ان تحصل على فعاليتها الموضوعية، و ذلك باحترام كل شخص في استقلاليته الخاصة.

\* عمل مسير الموارد البشرية هو التقليل من اخطار التي تمس المؤسسة بدون التوقع من انه سيصل الى النتائج بايجابياتها.

### وظائف مسير الموارد البشرية:

(أ) الأجر:

ان سياسة الاجور تمثل المهام الاكثر تعقيدا بالنسبة للمسير الموارد البشرية و هذا راجع للتحويلات الاقتصادية و القانونية التي هي في حركة دائمة من جانب المحيط الخارجي او من جانب العمال الذين يطالبون برفع الاجور و لهذا فعلى المسير الموارد البشرية ان يكون ديناميكي و متنبأ لكل تغير مفاجئ وان يضع سياسة للاجور ترضي جميع العمال على المؤسسة و بشكل منتظم مع منح و علاوات و توضيحهم في كشف الاجرة و هذا لتفادي المشاكل و التوترات و تلطيف الجو داخل المؤسسة.

(ب) التكوين:

في ظل التطور التكنولوجي السريع و المفاجئ و انتشار العولمة فان كل مؤسسة ترغب في العيش و التطور والاستمرارية التنبؤ و التكيف مع المتطلبات الجديدة في المحيط الخارجي و لهذا فعلى مسير الموارد البشرية ضبط الميزانية الخاصة بالتكوين و البحث على احسن المكونين لضمان تكوين جيد ياتي بالفائدة للمؤسسة و للعمال و هذا بمراعاة السياسات و الخطط المستقبلية للمؤسسة، و كما يقوم مسير الموارد البشرية

بوضع مضمون برنامج تكوين، و هذا بالاستناد الى الخطط المستقبلية للمؤسسة.

#### ج) التوظيف:

للتوظيف اهمية كباقي العمليات التي يقوم بها مسير الموارد البشرية و التوظيف المقترن بعدة حالات كالتقاعد او الوفاة او شغل المناصب او الرغبة في التوسع و لهذا فالمؤسسة مجبرة على جلب موارد بشرية جديدة لسد الفراغ و هذا يتطلب اموالا باهظة كالاعلانات في الجرائد او في بعض الحالات اعطاء المهمة لمراكز خارجية في التشغيل و لهذا فعلى المسير الموارد البشرية ان يحسن الاستغلال الميزانية المطلوبة للتوظيف و ان يقوم بهذه العملية في اقصر وقت ممكن و الشيء الالهم اكثر في هذه العملية هو توظيف اليد العاملة ذات خبرة و كفاءة حسب المنصب الشاغر و متطلباته، لان التوظيف الجيد يكلف المؤسسة و لكن تكون له نتائج ايجابية، و التوظيف الذي لا يكلف المؤسسة فهو توظيف ضعيف و سيكلف المؤسسة غالبا في المستقبل.

#### د) الانضباط:

أي الانضباط اثناء ساعات العمل و يأتي هذا باحترام المستخدمين جميعهم للمعايير المتفق عليها و التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة من سلوك مهني و اخلاقي و قد ينجح مسير الموارد البشرية في هذه المهمة او العملية اذا كان صارما و عادة في قراراته و مهما كان وزن ذلك العامل في المؤسسة

كما يجب عليه ايضاً ان يكون عبرة لكل العمال في الانضباط  
والمعاملات داخل المؤسسة.

هـ) تدرّيج المناصب:

ان عملية تدرّج المناصب و التي هي عبارة عن تصنيف او  
ترتيب للمناصب حسب درجات تؤثر فيها عدة عوامل كالاقدمية  
و الخبرة و الكفاءة و لهذا يجب على مسير الموارد البشرية ان  
يصنف المناصب و العمال حسب المقاييس المعمول بها و التي  
ذكرنا بعضها منها و هذا من اجل تفادي المشاكل و التوترات التي  
قد تحدث من جراء هذه العملية لانها تتصل مباشرة بالاجر الذي  
هو جد مهم للعمال على المؤسسة و يمكن للعامل ان يزيد في  
درجات و التي تصبح عبارة عن ارتقاء و هذا بفضل الخبرة  
و الكفاءة و الجدية، كما يمكن ان ينقص في درجات و التي تسمى  
"تنزيل" و هذا عن طريق خطأ تقني او نقص الكفاءة او بطلب  
من العامل بنفسه.

و) الترقية :

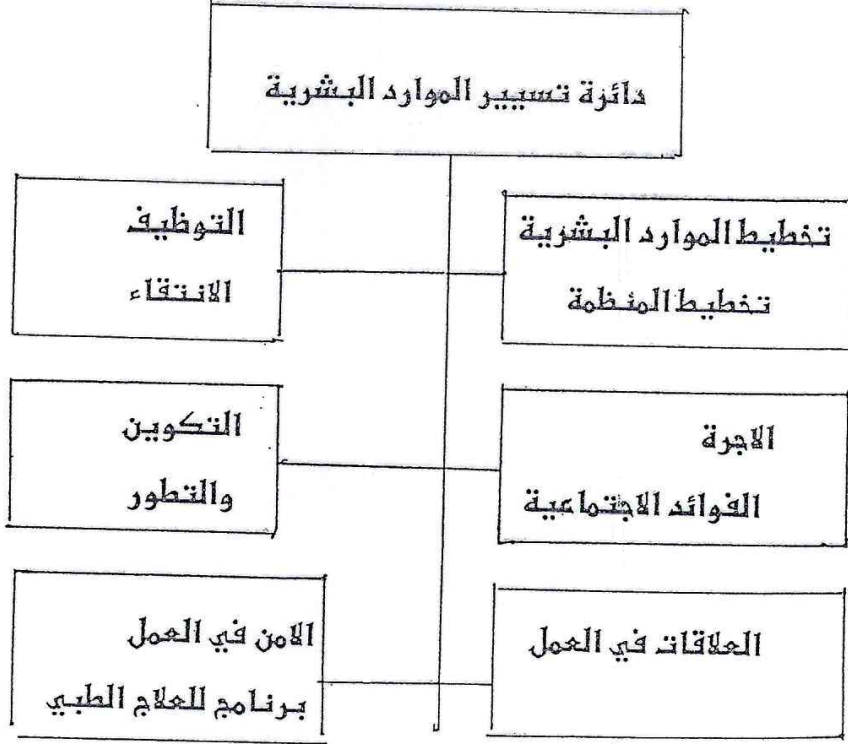
تتم الترقية احيانا على اساس عنصر الاقدمية فقط، لكن  
الافضل ان تتم وفق القدرة و الكفاءة اللتين لا يفترض فيهما دوما  
ان تتطابق مع الاقدمية، و هذا لا يتعارض مع اعطاء الاولوية  
للاقدمية في حال تكافؤ الخبرات المؤهلات. و لهذا الغرض  
يجب تتبع العامل خلال حياته المهنية من حيث المواظبة، المبادرة  
و روح المسؤولية.



فالترقية تعتبر عنصر تحفيز الأفراد في العمل الجاد للوصول  
الى المنصب الاعلى مما هو فيه قصد الحصول على تحفيز  
مادي معنوي.

م) المخطط العام للمركبات الاساسية لتسيير الموارد البشرية :

ان دائرة تسيير الموارد البشرية داخل أي مؤسسة تتكون من المركبات الاساسية الموضحة في الشكل ادناه و التي تتضمن السير الحسن و التنظيم الجيد لكل الطاقات البشرية.



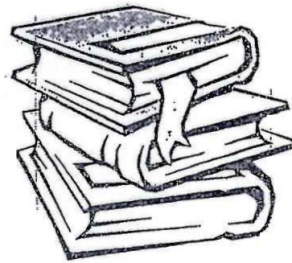
(1) المركبات الاساسية لتسيير الموارد البشرية

\*\*\*\*\*

1) BERNARD ORTORY , DANIEL BROZET " GESTION DES RESSOURCES HUMAINES" ED NATAH, PARIS 1988 P255.

# الفصل الثالث

واقع مسير الموارد البشرية داخل المؤسسة  
العمومية الجزائرية ( SOGCTRAV )



## تكميل :

لا يخلو أي بحث علمي سوسيولوجي من الدراسات الميدانية، وعلى اثر هذا تطرقنا بالبحث داخل المؤسسة الجزائرية لمعرفة واقع المسير الموارد البشرية و طبيعة التسيير داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك سننتطرق الى معرفة سياسة التكوين التي تتبعها المؤسسة و مدى علاقة هذا التكوين بمنصب العمل و ايضا سياسة التوظيف و ما هي شروطه و معرفة درجة الرضى و عدم الرضى عن العمل من طرف المسير.

### تعريف بالمؤسسة :

TRAVOSIDER تأسست سنة 1975 و منذ هذه السنة أخذت

على التوالي عدة اشكال:

قسم الاعمال بالغرب ( D.T.R./ O ) بتسيير الوطني للمؤسسة الوطنية للحديد ( S.N.S ) و التي انشأت TRAVOSIDER لتحقيق برنامج التنمية الصناعية.

و منذ سنة 1981 اجانفي، مؤسسة ذات اسهم لاقتصاد مزدوج.

TRAVOSIDER مكونة من مؤسسة الوطنية للحديد والمؤسسة

الاطالية.IMPRESA ing.LODIGIANI

في نهاية الاشتراك ما بين المؤسسة الوطنية للحديد والمؤسسة

الاطالية في 31 ديسمبر 1986 تحولت TRAVOSIDER الى

مؤسسة وطنية.

TRAVOSIDER منذ مارس 1991 اصبحت مؤسسة عمومية

مستقلة ذات شكل قانوني للمؤسسة ذات اسهم حيث راس مالها

في المجموع تابع ل (HOLDING PUBLIC ) REALISATION

ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION)

TRAVOSIDER نظمت منذ 1998 في مجموعة لتراقب عدة

مؤسسات المتفرعة عنها .

### الفروع التابعة لها :

هناك ثمانية فروع :

(I) SOGCBATS.P.A: بغاية :

مؤسسة الهندسة المدنية و البناء، مؤسسة بالاسهم راس مالها

يقدر ب 51.000.000.00 دج.

SOGCBAT هي شريك بالمواد و السكن و الاعمال العمومية، اكبر مؤسسات وطنية و دولية.

(2) SOGCTRAV S.P.A : بوهران

مؤسسة الهندسة المدنية و البناء و التعمير و هي مؤسسة بالاسهم راس مالها ب 60.000.000.00 د.ج.

تقع بالمنطقة الصناعية لحاسي عامر بوهران SOGCTRAV هي فرع من فروع TRAVOSIDER تتوفر على عوامل انسانية و عتادية و تنظيمية، وفقا لتنوع و اهمية القطاع الجغرافي لمخطط عملها.

TRAVOSIDER تتعامل مع الشمال كما تتعامل مع جنوب البلاد كما هو معمول على حساب اكبر مؤسسات و الشركات المحلية.

RAV لها تجربة 25 سنة داخل مؤسسة TRAVOSIDER هذا ماجعلها و سمح لها بعقد علاقات مهنية و عملية و طيدة مع شركاء مثل سوناطراك، سونالغاز ABB اسبانيا، ENCG, ECRO, SNFT, EPRO

### مهامات SOGCTRAV:

\*\*السكن الصناعي التقليدي.

\*\*البناء للاستعمال التجاري و الاجتماعي.

\*\*الاعمال الفنية.

\*\*الخدمات العمومية.

\*\*الهندسة المدنية و البناء القاعدي.

3) PROMAINT S.P.A: بوهران

هي مؤسسة للصيانة و الاعمال الصناعية، و هي مؤسسة  
بالاسهم ذات راس مال 10.000.000.00 دج.

PROMAINT S.P.A تشارك و تساهم في تحقيق و انجاز  
وصيانة المركبات المنبثقة من مختلف القطاعات الصناعية  
خاصة صناعة الحديد، البتروكيميائية، المواد الزراعية.

4) AGREGANE U.R.L: بعباية

مؤسسة لانتاج الشوارد راس مالها يقدر ب 1.000.000 دج.

5) AGREBA S.P.A: بوهران

مؤسسة للانتاج الاسمنت و الشوارد براس مال يقدر ب  
5500000 دج.

6) SOMALOR S.P.A: بوهران

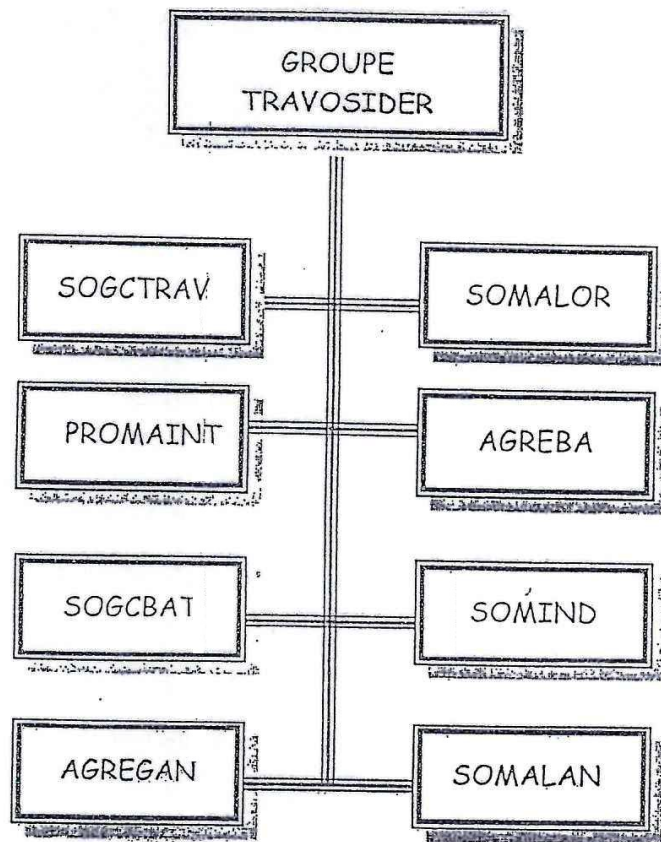
و هي مؤسسة للصناعة و تاجير المواد البناء براس مال يقدر  
ب 13000.000 دج.

7) SOMALAN S.P.A: بعباية

و هي مؤسسة للصيانة و التاجير المواد البناء براس مال  
يقدر ب 13000.000 دج.

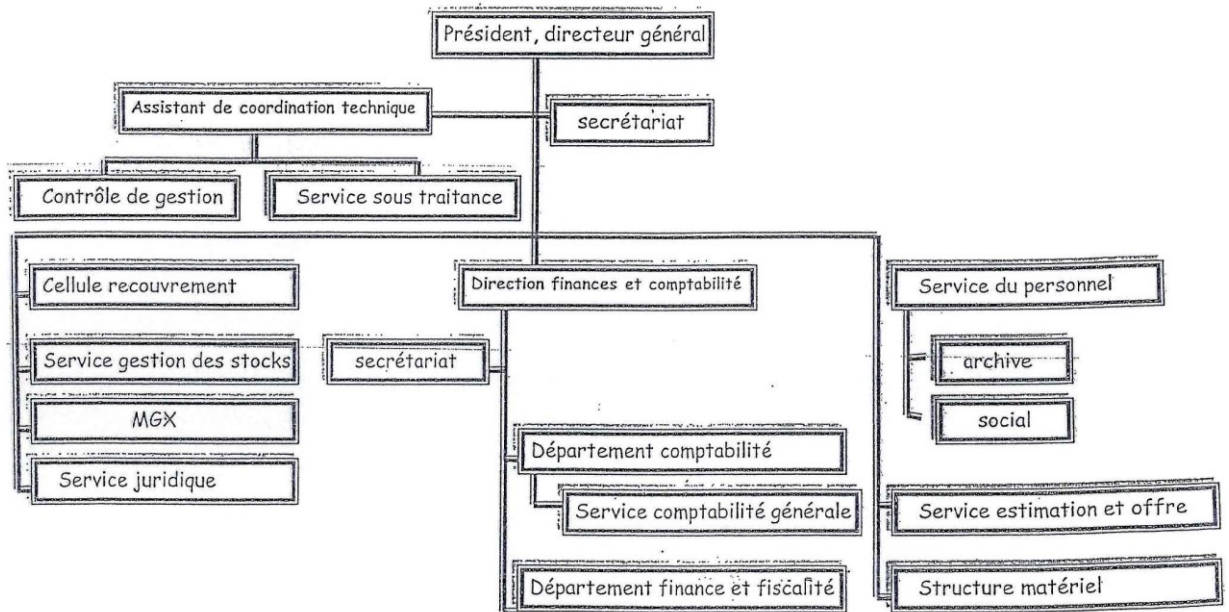
مؤسسة TRAVOSIDER لها ثمانية فروع، اربعة بوهران،  
واربعة بعباية.

# ORGANIGRAMME DU GROUPE TRAVOSIDER





Organigramme de l'entreprise : SOGC.TRAV



## طبيعة التسيير داخل المؤسسة:

ان التسيير المعروف بمؤسسة الهندسة المدنية و البناء  
SOGCTRAV هو تسيير مركزي أي هناك إدارة عامة التي تقوم  
بتلقي الاوامر و هي TRAVOSIDER و اذا تحدثنا عن واقع  
سلطة مسير المسؤول عن المستخدمين في هذه المؤسسة و هذا  
من خلال المقابلات التي اجريناها على جميع العمال، الاطارات  
فلكل واحد او عامل له سلطة خاصة به تتنوع من سلطة رسمية  
الى سلطة وظيفية لكن السؤال المطروح هل يمكن لهذا المسؤول  
استغلال السلطة؟

فالجواب على هذا كان من خلال المقابلات حيث تدلى  
صاحبة المقابلة رقم 2 و هي تشتغل كاطار مكلف بالدراسات  
المالية و الاجتماعية و هي تبلغ من العمر 39 سنة " ان عملي  
يكون حسب وظيفتي و متطلبات المؤسسة، فهناك اشياء و مواقف  
استطيع اتخاذ القرار فيها، و هناك اشياء لا استطيع حتى استشير  
رئيسي".

اما في المقابلة رقم 6 و هو رئيس مصلحة المستخدمين " نعم  
لدي الحق في اصدار اوامر حسب وظيفتي و لدي سلطة في  
اتخاذ القرار المناسب".

اما في المقابلة رقم 10 حيث تدلى صاحبة المقابلة و هي  
تشتغل كسكرتيرة لرئيس مصلحة الموارد البشرية و تبلغ من  
العمر 50 سنة " ليس لدي أي حق في اتخاذ القرار الا باستشارة  
او طلب من مديري".

اما مبحوث آخر يقول " ان طبيعة العمل الموكل لي هو محدودو فقراره محدود ".

و خلاصة القول ان واقع سلطة مسؤول الموارد البشرية انه لا توجد له سلطة و ان كانت لديه فهي تختلف و لا تتعدى مهامه و التي تدخل ضمن الوظيفة و انما عليه تطبيق التعليمات و اوامر مادام التسيير هو مركزي. و ملاحظة ان سلطة يملكها الا مدير المصلحة و حتى اطار ليس لديه سلطة و انما هي سلطة وظيفية، و هذا اغلب الاطارات اتفق عليه و يرجعون السبب الى ان طبيعة العمل الموكل لهم محدود و ان أي قرار يجب ان يمر على مدير المصلحة.

### التكوين و علاقته بمنصب العمل :

ان للتكوين اهمية كبرى في توفير افراد ذوي الكفاءة والمهارة العالية من جهة و من جهة اخرى العمل على تحسين الانتاج و مردودية المؤسسة، فان لتطوير الاقتصاد الاجتماعي للشعوب على اختلاف ثقافتها و انتاجها يشترط بدرجة الاولى توفير اشخاص متكونين و قادرين على تسيير المؤسسات، كما يضمن هذا المستقبل المهني للافراد.

فالعامل المتكون يكتسب مهارة علمية و مهنية بحيث يصبح واثقا من نفسه في تادية مهامه و اصدار القرارات و يكون التسيير اكثر دقة و مرونة، كما يسمح له التكوين بالانتقال من مهمة لاخرى و هو ما يمكن تسميته بالحركية الافقية للقوى العاملة

كما يعمل على الاخذ بما يسمى بالحركية العمودية بمعنى  
امكانية الترقية في الوظيفة.

على هذا الاساس نلاحظ بان التكوين هو وسيله ذو حدين،  
يعمل على تقدم الافراد و ترقيةهم من منصب الى منصب اعلى  
وهذا ما يعتبر تحفيزا للعامل سواء كان من الجانب المادي او  
المعنوي، اما العامل الثاني للتكوين هو تقدم المؤسسة و حسن  
استغلالها للثروات سواء كانت مادية او بشرية لتحقيق ارباح  
كثيرة.

فيعتبر التكوين هو احسن عنصر لتقدم الافراد و المؤسسة  
لمواجهة المحيط، فيشترط لدى الافراد و خاصة فئة المسؤولين  
ان يكون لهم تكوين عالي و متناسب مع مستواهم المهني  
وخاصة في مواجهة تغيرات المحيط و تحسين الظروف السائدة.  
فمن خلال الدراسة الميدانية و على حسب التصريحات  
المبحوثين استنتجنا ان التكوين ضروري في كل مؤسسة و هذا  
لرفع من مستوى العمال و خاصة فئة المسيرين، و اكتساب  
تجربة و هذا ما صرح به المبحوث في مقابلة رقم واحد؛  
التكوين ضروري لانه يساعد العمال على العمل و يرفع من  
مستواهم الثقافي و المهني".

كما صرح المبحوث في مقابلة رقم 4 " نعم التكوين  
FORMATION ضروري لانه يساعد على الترقية".

من خلال المقابلات نلاحظ ان للتكوين اهمية لانه يسمح  
بترقية العمال و يفوزون بمنصب عالي حيث يصرح المبحوث

في المقابلة رقم 7 "عندما يكون هناك تكوين عالي تكون هناك فرصة لمنصب عالي.."

و الملاحظة ان المؤسسة تقوم بتكوين داخلي للعمال و هذا ما صرح به المبحوث في المقابلة رقم 8 و هو اطار مكلف بالدراسات المالية " هناك تكوين داخلي حيث قمت بتكوين في الاعلام الالي داخل المؤسسة"

الا ان اغلب التصريحات المبحوثين كانت تدلي بان التكوين الخارجي لا يوجد حاليا و ان وجد فيكون مرة في سنة او في سنتين و ليس كل الاطارات يقومون بهذا التكوين كما صرح المبحوث في المقابلة رقم 8 حيث يقول " هذه المدة طويلة مدرناش تكوين في الخارج".

و قد استخلصنا ان :

\*التكوين الخارجي لا يوجد، و هذا راجع الى ميزانية المؤسسة التي لا تسمح بذلك، فالتكوين في الخارج يكون على حسب قدرات و ميزانية المؤسسة و دخلها السنوي، و ان التكوين الخارجي يكلف المؤسسة، و لهذا يكون في سنة او سنتين و هذا ما قد صرح به احد المبحوثين سابقا..

\*فهنالك علاقة بين التكوين و المردودية خاصة اذا كان المردود ايجابي و ناجح فانه يعود على المؤسسة بالتطور والنجاح، و ايضا نجاح عمالها، و بالتالي ان نجاح عمال المؤسسة هو في الاخير نجاح للمؤسسة.

و لهذا يجب على مسير الموارد البشرية المكلف بالتكوين والتوظيف ان يكون ذو كفاءة مهنية لان التكوين الفاشل يؤدي

بالمؤسسة الى الهلاك، و التكوين الجيد و الناجح يأدي بالمؤسسة الى ارباح و استغلال الجيد للثروات سواء كانت مادية او بشرية، و تصبح المؤسسة في التقدم و التطور.

و في الاخير يمكن القول ان لم يوجد تكوين خارجي هذا يأدي الى كبت مؤهلات العمال و احتكاكهم بالاطارات الاجنبية في اطار تسيير المؤسسات و خاصة مصلحة الموارد البشرية التي تعتبر مصلحة هامة داخل المؤسسة.

### سياسة التوظيف:

ان عملية التوظيف من اهم العمليات في بناء المؤسسة وضمن مستقبلها، فاذا ما توبعت جيدا فانها تقود المؤسسة الى النجاح و اذا ما فشلت فانها تصعب من مهمة و التي قد تصل الى غلق ابوابها و هي جد معقدة.

ان توظيف يد العاملة الازمة لمختلف قطاعات الاقتصاد، تعتبر ذو اهمية كبرى بالنسبة لاي بلد، و خاصة للبلدان النامية التي تعاني من ضعف واضح في هيكل القوة العاملة فيها، حيث يؤثر هذا في تطورها، فحال المؤسسة الجزائرية تتيح لنا فرصة التفكير في الوضعية المثوترة التي نعيشها مما فرض عليها تشكيل و تطبيق سياسات جديدة للتنشغيل خاصة و هي تدخل عالم اقتصاد السوق الذي يعتمد على المنافسة و تضخيم رؤوس الاموال.

فيعرف كلا من L.BOULANGER و L.J.BOURGERON

سياسة التوظيف بما يلي: " سياسة التوظيف هي مجموعة من المواقف و المقاصد و النوايا و العمليات من اعلى الادارة الى

المكان المراد تطبيقها عليه او الذي يجب العمل بها و ذلك للمحافظة على تنمية الموارد البشرية و خلق جو عمل مرض" (1).

(أ) مفهوم التوظيف:

التوظيف يعتبر من اهم مراحل تسيير الموارد البشرية و هو كباقي العمليات التي يقوم بها مسير الموارد البشرية، فالتوظيف يلبي الطموحات الفرد حيث اذ يمكنه الحصول على منصب عمل، و منصب العمل يعني مجموعة من المهام المعينة يقوم بها العامل بانتظام في اطار توزيع المهام المنوطة بالجماعة العاملة. و يهدف التوظيف الى شغل منصب عمل او انشاء منصب عمل كما يشترط لتوظيف العامل الى وجود منصب شاغر او احداث منصب عمل مبرر و الغير ممكن شغله عن طريق الترقيّة الداخلية.

(ب) استراتيجية التوظيف:

ان اية مؤسسة من المؤسسات العمومية كانت او خاصة تسعى الى تكيف و تطبيق العمل داخلها لجعله متماشيا و متطابا العصر آخذة بعين الاعتبار امكانياتها المادية و المعنوية هذه المؤسسات غالبا ما تعتمد على تقنيات و طرق تقليدية في البحث عن السبل الموصلة الى الاهداف الموجودة و عليه يجب البحث عن طرق جديدة و تقنيات كفيلة لمسايرة مستجدات

\*\*\*\*\*

1) L.BOULANGER J.L.BOURGERON: "GESTION DE RESSOURCES HUMAINES "ED QUEBEC 1986 P.62

العصر فالتوظيف يجب ان يضمن لنا دوام النجاح و الكفاءة للمتريشخ لانه من خلال مردوده و مبادراته و معارفه و كذا ادماجه خاصة للحاضر و المستقبل مرتبط ببقاء المؤسسة.

فالمسؤولون على التوظيف عليهم تفادي الاحتكاكات والصراعات التي تسبب في الخسائر المالية، فلا بد ان تكون عملية التوظيف عملية تسييرية ناجحة و ذات مردود فعال، وهذا ما يجب ان يراعيه مسير الموارد البشرية و ياخذ بعين الاعتبار ميزانية المؤسسة.

و لاهمية هذا الجانب حاولنا التطرق الى معرفة شروط التوظيف و هل محتومة؟

فالشروط العامة لتوظيف كما صرح به جميع المبحوثين والتي يجب ان تتوفر في المترشح هي:

- \* ان يكون جنسية جزائرية.
- \* السن الادنى المطلوب لا يمكن ان يقل عن 19 سنة.
- \* ان تتوفر الشروط القانونية الخاصة بامكانية المنيية والجسدية و بسيكوتقنية.
- \* ان يكون معفى من كل الالتزامات.
- \* ان يقدم جميع الوثائق الازمة من اجل تكوين ملف الاداري.
- \* يتم كل توظيفه عن طريق مسابقة و هي عبارة عن مجموعة اختبارات تنظم بهدف ترتيب المترشحين للمنصب العمل حسب الاستحقاق، قد يتم الاعلان عن نجاح المترشحين في حدود عدد المناصب المعينة للمسابقة.



و عندما تتوفر كل هذه الشروط تأتي مرحلة الانتقال هي مجموعة من المراحل و العمليات التي من خلالها يتم اختيار احسن المترشحين.

اما المبحوث في المقابلة رقم 10 و هو مكلف بسياسة التوظيف فيصرح " انا اوظف عمال على حسب هذه الشروط ولكن هناك المحسوبة".

اما مبحوث آخر يقول "هناك قانون داخلي و شروط للتوظيف تجبر على كل مترشح للعمل و لكن هناك من يدخل ابن عمه".  
اما المبحوث في المقابلة رقم 9 يقول " بصفتي مسؤول ومكلف بتوظيف العمال و التكوين، فانا اقوم بواجبي و ليس هناك معي المحسوبة او صلة القرابة، فكل مترشح يستحق التوظيف و التعيين خاصة اذا كان له قدرات و كفاءة مهنية".

اما المبحوث في المقابلة رقم 7 و هو مدير مصلحة الموارد البشرية فيصرح " ان الكيفيات التي توظف بها العمال هي طرق علمية و عقلانية و انها الطريقة المثلى لتوظيف العمال و خاصة العمال ذوي الكفاءة عالية كما انها لا تقصي أي طرف له الحق في ذلك".

ان اغلب المبحوثين كانت تدلي على انه توجد المحسوبة في توظيف العمال مع ان المؤسسة تضع شروط للتوظيف.

من خلال المقابلات نلاحظ ان صلة القرابة و المحسوبة لهما اثر في توظيف العمال و ايضا العلاقات الشخصية مع العمال زيادة الى ان طريقة التوظيف تتخللها بعض النقائص التي تعيق التسيير العقلاني للافراد و يربطها المبحوثين بالصعوبات التي

واجتهتهم نتيجة لتعسف المسؤولين و عدم التطبيق العقلاني  
والعادل للمقاييس الحقيقية للتوظيف خاصة في مجال دراسة  
الملفات و اختيار المترشحين او عن التوظيف..

### درجة الرضى و عدم الرضى من العمل:

ان مفهوم الرضى نجده قد تطرق اليه باهمية بالغة علماء  
النفس الاجتماعيين من خلال التعاريف التي اعطوها له مختلف  
باحثين علم النفس، يتميز بتنوع و اختلاف مدارسهم واتجاهاتهم  
في هذا الميدان و معظم الباحثين اقرروا على انه متعلق اساسا  
على متغيرات مختلفة و متنوعة و انه الفرق بين تصور العامل  
لما يرغب بتحقيقه في عمله و الوضعية الحالية في عمله.

فالباحث MORSE يرى ان الرضى هو " الفرق بين الفوائد  
التي يحصل عليها العامل من نشاطه المهني و الجهد الذي  
يبذله".

بينما يرى عباس محمود عوض ان " الرضى هو العملية  
الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه  
وبين البيئة المهنية الاجتماعية و بالتالي المحافظة على  
التلاؤم".(1)

ان طبيعة الرضى من خلال التعاريف يتضح لنا انه أي فرد  
داخل المؤسسة يقوم باعمال و يبذل طاقة سواء كانت فكرية او  
عضلية فانه ينتظر بالمقابل شئ يعوضه على ما يبذله وهذا

\*\*\*\*\*

(1) عباس محمود عوض " دراسات في علم النفس الصناعي" جامعة بيروت

ليس فقط من الناحية المادية (الاجر) بل كذلك توفير التحفيزات المعنوية.

ان الفرد داخل المؤسسة يبذل جهداً قصد الحصول على مقابل، لكن درجة رضى الافراد تختلف من فرد لآخر و على هذا الاساس حاولنا معرفة هل المسيرين داخل المؤسسة هم راضين عن العمل و عليه حاولنا النظر الى درجة الرضى وعدم الرضى عند المسير الموارد البشرية فمن خلال مقابلتنا مع المبحوثين ان درجة الرضى هي اكثر عند الفئة التي لديها مستوى العملي يتناسب مع مستواهم العلمي، حيث يصرح احد المبحوث قائلا " انا سعيدة بعملي هذا " و من جهة اخرى يرى بعض المبحوثين ان طبيعة العلاقة الموجودة بينهم تؤهل الى خلق جو حسن للعمل و ذلك راجع الى التضامن ما بين الافراد و ما يؤكد على ذلك ان احد المبحوثين بان هناك حيوية في العمل.

بالرغم من كل هذه التصريحات لايغني انعدام وجود افراد غير راضين عن عملهم، فمن خلال ما أجريناه من مقابلات مع المبحوثين توصلنا الى عدة اسباب قد يراها المسير كحاجز في قيام بمهامه داخل المؤسسة، فيرى احد المبحوثين بان عدم رضاه عن العمل داخل هذه المؤسسة يرجع الى ان المسؤولين في مجال الترقية لا يقومون بالتبعية الجيد للمسار المهني للافراد، و يصرح قائلا " هناك انعدام في متابعة المسار المهني للعامل".

اما مبحوث آخر يقول ان طبيعة عمله غير متطابق مع  
مستواه العلمي و ذلك راجع على انه متحصل على مهندس  
الدولة في الفلاحة و شهادة في الاعلام الآلي و يعمل كإطار في  
مصلحة الموارد البشرية.

فترى بان طبيعة العمل و التكوين غير متناسقين.

ملاحظة:

ان درجة الرضى و عدم الرضى عند الافراد تختلف  
باختلاف و ضعيتهم المهنية و الاجتماعية داخل المؤسسة.  
فكلما كان الفرد له معرفة اكثر كان له نصيب اكبر في تحقيق  
اهدافه، كما ان للثقافة دور كبير في تحقيق حاجيات الافراد  
فكل فرد داخل المؤسسة له افكاره الخاصة به، كما انه يتميز  
بقيم و تقاليد قد تدفع به للانضمام الى الجماعة بطريقة سهلة،  
وان كانت له ثقافة مغايرة للآخرين قد يكون منحازا او متميزا  
عن الجماعة و يبقى عامله الاساسي في وجوده داخل المؤسسة  
هو الحصول على اجر و تحفيزات تخصه هو، هذا ما صرح  
به احد المبحوث قائلا " انا عملي داخل المؤسسة هو من اجل  
الاجر فقط " .

و كما هو معلوم لدى الكل ان فئة الاطارات و المسيرين  
يحصلون على احسن اجر.

في الاخير يمكن القول انه لا يوجد تتبع العامل في مساره  
المهني و الاختلاف الموجود بين الشهادة العلمية و منصب  
العمل، فعامل الرضى هنا يدور حول العمل و منصب العمل

فالمبحوثين اجمعوا على ان ثقافة المسؤول هي التي يجب ان  
تتغير.

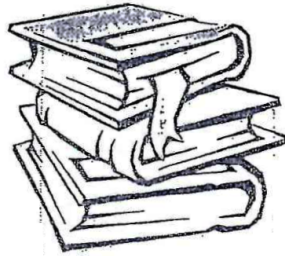
## خاتمة:

من خلال تحليلنا للمقاييلات و اتصالنا بمدير مصلحة المستخدمين و كذا المسيرين الذين يعملون في هذه المؤسسة، تبين لنا ان دور مسير و مسؤول المستخدمين ( الموارد البشرية ) في مؤسسة SOGCTRAV يغلب عليه طابع التنفيذ و هذا انطلاقا من كون المؤسسة تسيير على نمط مركزي و ايضا عدم وجود سلطة لدى المسير، و ان كانت موجودة فهي لا تتعدى مهامه و نشاطه الموكل له و هذا يعني ان المسير لا يبرز او يبين كفاءاته و التسيير الاحسن و الجيد لهذه الموارد البشرية.

فالمسير يعمل طبقا للوظيفة فله سلطة وظيفية و لا يمكن ان يتخذ قرار دون العودة الى رئيسه و انه، ايضا يعمل وفقا ما تحتاجه متطلبات المؤسسة.

و من خلال دراستنا للتكوين و التوظيف باعتبارهما عنصرين يدخلان ضمن صلاحيات مصلحة الموارد البشرية، تسنى ان للتكوين اهمية كبيرة لدى فئة المسيرين باعتباره يؤدي الى تطوير كفاءتهم المهنية و الترقية المهنية بينما التكوين الخارجي لا يوجد و هذا ما يؤدي الى نقص المعارف لدى المسؤولين و كبت مؤهلاتهم، اما عملية التوظيف فقد تبين لنا ان هذه العملية لا تخدم التسيير العقلاني و الموضوعي للمؤسسة الجزائرية و ان التطبيق الغير العادل للمقاييس التوظيف في اختيار المترشحين.

# الجامعة العامة



## خاتمة عامة :

ان بروز التسيير في اطاره الحالي كحقل من المعرفة متعددة الانظمة يحتاج الى العلوم لتسيير العمل و الانتاج مثلما يحتاج الى العلوم الانسانية لتسيير الاشخاص و تصريف شؤونهم.

و لاهمية التسيير في تطوير مسار المؤسسة ظهرت اهمية للعنصر البشري حيث له دور فعال في عملية تسيير المؤسسات، اذ ليس من السهل الاستغناء عنه، لذا يتطلب من المؤسسة ان تولي عناية كاملة باعتباره العمود الفقري لها.

و لاهمية مسير الموارد البشرية داخل المؤسسة تطرقنا الى بعض الوظائف التي قد تحدد دوره و مهامه. و لاهمية هذا المنصب يشترط على صاحبه ان يكون ذو كفاءة و التحكم الجيد في العمل و تسيير العمال.

فمن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا ان مسؤول الموارد البشرية هو ذلك الشخص المسؤول عن الافراد داخل المؤسسة بصفة خاصة، يعتبر المنشط و الدافع الوحيد في تسيير الموارد البشرية الى جانب هذا يعتبر دور مسير الموارد البشرية هو تطبيق المهام الموكل له في اطار استراتيجية المؤسسة، فهو لا يملك قرار خارج دائرته و هذا قد يعني ان المسير لا يبرز او يبين كفاءته و التسيير الاحسن لهذه الموارد البشرية، فهو يعمل طبقا لما تطلبه الوظيفة.

ان مؤسسة ( SOGCTRAV ) تسيير على النمط المركزي، البيروقراطي حيث انها تقوم بتوظيفة الافراد من لهم صلة القرابة اضافة الى هذا يرى بعض المسيرين ضرورة تغيير و تبديل المسؤولين حيث تكون لديهم



ثقافة تسييرية تخدم الافراد من جهة و المؤسسة من جهة اخرى، وان يكون التسيير عقلاني.

فبالنسبة للفرضية الاولى تحققت و ذلك ان مسؤول الموارد البشرية يضع سياسة تسييرية تتماشى و استراتيجية المؤسسة.

اما بالنسبة للفرضية الثانية فلقد تحققت و ذلك ان التسيير الحسن للموارد البشرية و كفاءة مسيرتها في نجاح المؤسسة يفوق و يكون بتظافر و الترابط كل الوظائف الموجودة في المؤسسة.

و خلاصة كل هذا توصلنا الى معرفة ان المؤسسة لا تهتم بالتسيير الموضوعي و ان مسير الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة تقلص دوره، بسبب الروتينية في العمل نظرا لاهميته كعنصر حساس و فعال و ايضا مدى اهمية مصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية.

## \*\* دليل المقابلة \*\*

- (1) السن.:
- (2) المستوى الدراسي :
- (3) المنصب الذي تشغله :
- (4) متى التحقت بالمؤسسة :
- (5) هل عملت بمؤسسة اخرى ؟
- (6) ما هو الدور الذي تقوم به بصفتك مسير الموارد البشرية ؟
- (7) هل تقوم بمهامك فقط ام تتعدى صلاحيتك، لماذا ؟
- (8) ما هو نمط التسيير للمؤسستكم ؟
- (9) هل انت راض عنه ؟
- (10) كيف ترى عملية اتخاذ القرار داخل مؤسستكم ؟
- (11) هل تملك سلطة القرار دون مناقشة، كيف ذلك ؟
- (12) هل ترى ان التكوين ضروري في كل مؤسسة، لماذا ؟
- (13) ما هي العلاقة الوظيفية بين تسيير الموارد البشرية و باقي مصالح المؤسسة ؟
- (14) ما هي اهمية مسير الموارد البشرية في حياتك المهنية ؟
- (15) كيف تتم عملية توظيف العمال و ما هي آثار التغييرات الجديدة على منصب مسير الموارد البشرية ؟
- (16) ما هي صعوبات مسير الموارد البشرية في العمل ؟
- (17) ما هو التغيير الذي تتمناه ان تراه داخل مؤسستكم ؟

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

- \* اسماعيل محرابجي " اقتصاد المؤسسة " اهمية التنظيم و دبناميكية الهياكل. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1969
- \* محمد الختوم " علوم التسيير و الثروات الطبيعية ". المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1986
- \* محمد الرحيم المصيتي " ادارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي. دار المكتبة الحامد للنشر، عمان 1999
- \* محمد الغفار حنفي و محمد فريد الصحن " ادارة الاعمال " جامعة الاسكندرية 1991
- \* كامل بربير " الادارة البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ". كلية العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة لبنان 2000
- \* محمد رفيق الطيبي " مدخل للتسيير " جزء الاول و الثاني. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995
- \* محمد سعيد سلطان " ادارة الموارد البشرية ". الدار الجامعية، بيروت 1992

### المجلات :

- معهد الادارة - ملحق الاعلامي يصدره معهد الادارة العامة العدد 14 ، 12 ، 1998 معهد جدة

- \* *CHARLIE HENRI BESSEYRE* " GERER LES RESSOURCES DANS L ENTREPRISE". ED ORG. PARIS 1992.
- \* *DIMITRI WIESS* " LA FONCTION ROUSSOURCE HUMAINE" ED ORG MAI 1992.
- \* *JEAN MARIE PERRITI* " TOUS D,R,H " ED D ORGANISATION ,2000
- \* *JEAN CLAUDE SHEID* "LES GRANDS AUTEURS EN ORGANISATION". MODULE ECONOMIQUE , FRANCE 1980.
- \* *PIERRE LAURT* " GESTION DES RESSOURCES HUMAINES" ED PRESSE UNIVERSITAIRE PARIS 1993.
- \* *SUBINE URBAN* " DMNAGEMENT INTERNATIONAL" FRANCE 1993  
VERS UNE NOUVELLE CULTURE MANAGERIAL, CONFERENCE  
NATIONNALE SUR LA GESTION ALGER 1994

## إستبيان الممارسات التسييرية

رقم الإستبيان : [...]

يهدف هذا الإستبيان إلى التعرف على الممارسات التسييرية في المواقف المهنية.

الغرض من هذا البحث علمي بحث، ولا تعطي تفاصيله الفردية إلى أي جهة. لهذا فالرجاء منكم الإجابة بصدق، و الإسهام في إنجاز هذا البحث، و شكراً.

- ضع العلامة x في الخانة المناسبة.

- مؤسسة العمل... مصلحة العمل...

- نوع المؤسسة التي تشتغل بها ؟.

مؤسسة  وطنية عمومية  مؤسسة وطنية خاصة

1- ما هو الأسلوب السائد في توظيف العمال و الإطارات بمؤسستكم؟

- الواسطة .

- الكفاءة.

- الخبرة و التجربة المهنية.

- الشهادة العلمية.

2- تتم ترقية العمال إلى مناصب المسؤولية من بين :

- الأعلى الكفاءة.

- الأقدم في العمل.

- الأعلى مستوى.

- الأحسن علاقات مع العمال

3- مدى المساهمة في إتخاذ القرار :

- لا يؤخذ برأينا.

- هناك مجال بلاقتراح.

- إتخاذ القرارات من مسؤولية المدير و مساعدوه.

## إستبيان الممارسات التسييرية

رقم الإستبيان : [...]

يهدف هذا الإستبيان إلى التعرف على الممارسات التسييرية في المواقف المهنية.

الغرض من هذا البحث علمي بحث، ولا تعطي تفاصيله الفردية إلى أي جهة. لهذا فالرجاء

منكم الإجابة بصدق، و الإسهام في إنجاز هذا البحث، و شكرًا.

- ضع العلامة X في الخانة المناسبة.

- مؤسسة العمل... مصلحة العمل...

- نوع المؤسسة التي تشتغل بها ؟.

مؤسسة  وطنية عمومية  مؤسسة وطنية خاصة

1- ما هو الأسلوب السائد في توظيف العمال و الإطارات بمؤسستكم؟

- الواسطة .

- الكفاءة.

- الخبرة و التجربة المهنية.

- الشهادة العلمية.

2- تتم ترقية العمال إلى مناصب المسؤولية من بين :

- الأعلى الكفاءة.

- الأقدم في العمل.

- الأعلى مستوى.

- الأحسن علاقات مع العمال

3- مدى المساهمة في إتخاذ القرار :

- لا يؤخذ برأينا.

- هناك مجال للإقتراح.

- إتخاذ القرارات من مسؤولية المدير و مساعدوه.

- ليس بإمكان العمال التأثير على القرارات المتخذة

4- ما يمكن ملاحظته في موضوع الإتصالات بمؤسستكم :

- لمدير يتجول في  المؤسسة

- يمكن الإتصال بالمدير متى شئنا

- ليست لنا أي علاقة بالمدير.

5- يتم تحديد العلاوات و المكافآت في مؤسستكم على أساس؟

- المواظبة في العمل.

- الأقدمية و الخبرة المهنية.

- الإنتاج و الإنتاجية.

- الراتب ثابت بالإنتاج أو بدونه

- لا توجد مكافآت أو علاوات في مؤسستنا.

6- الإلتزام بماعيد العمل :

- ليس هناك حرج إن صل بعض العمال متأخرين إلى العمل.

- لا يسمح هنا بالتخلف عن العمل .

- هنا يطرد كل من يتكرر تأخره عن العمل.

7- عند تغيب أحد العمال، فهو:

- يحال على المجلس التأديبي.

- يتستر عنه زملاؤه.

- يخصم من أيام عمله

- يقدم له إنذار.

- يطرد من العمل.

8- في حالة تغيبك من العمل لسبب قاهر هل :

- تأخذ مسبقا رخصة من العمل للتغيب.

- تسأل زميلا لإشعار الإدارة بتغيبك.

- تشعر الإدارة عن طريق الهاتف.

- تتغيب و تشرح السبب متى عدت.

9- الإضطباط :

- نحترم أوامر المسؤول.

- لا يستطيع المسؤول الضغط على لتنفيذ أوامره.

- أعرف دوري و ليس للمسؤول دخل في عملي.

ليس بإمكان العمال التأثير على القرارات المتخذة

4- ما يمكن ملاحظته في موضوع الاتصالات بمؤسستكم :

- لمدير يتجول في  المؤسسة

- يمكن الإتصال بالمدير متى شئنا

- ليست لنا أي علاقة بالمدير.

5- يتم تحديد العلاوات و المكافآت في مؤسستكم على أساس؟

- المواظبة في العمل.

- الأقدمية و الخبرة المهنية.

- الإنتاج و الإنتاجية.

- الراتب ثابت بالإنتاج أو بدونه

- لا توجد مكافآت أو علاوات في مؤسستنا.

6- الإلتزام بماعيد العمل :

- ليس هناك حرج إن صل بعض العمال متأخرين إلى العمل.

- لا يسمح هنا بالتخلف عن العمل

- هنا يطرد كل من يتكرر تأخره عن العمل.

7- عند تغيب أحد العمال، فهو:

- يحال على المجلس التأديبي.

- يتستر عنه زملاؤه.

- يخصم من أيام عمله

- يقدم له إنذار.

- يطرد من العمل.

8- في حالة تغيبك من العمل لسبب قاهر هل :

- تأخذ مسبقا رخصة من العمل للتغيب.

- تسأل زميلا لإشعار الإدارة بتغيبك.

- تشعر الإدارة عن طريق الهاتف.

- تتغيب و تشرح السبب متى عدت.

9- الإلتباط :

- نحترم أوامر المسؤول.

- لا يستطيع المسؤول الضغط على لتنفيذ أوامره.

- أعرف دوري و ليس للمسؤول دخل في عملي.



- أنفذ أوامر المسؤول فقط عند معاملتي بأدب.  
- لا يستطيع المسؤول إلحاق الأذى بي إذا لم أنفذ أوامره.

10- العناية بأداة الإنتاج :

- أعتني بأداة الإنتاج.   
- أنجز عملي أما الضيافة فهناك مهتمون بذلك.

11- يتميز سلوك المدير ب :

- إحترام مواعيت العمل.   
- التكبر في العمل.   
- ينزل إلى ورشات الإنتاج.   
- يهتم بمصالحه الشخصية.   
- يحسن التصرف و الكلام مع العمال.

12- هل تتبع مؤسستكم :

- أسلوبا علميا في التسيير.   
- تستغل العمال من أجل الربح الأوفر.   
- تهتم بالعمل و تحسين ظروف عمله.   
- تحاول إيجاد توازن بين ربح المؤسسة و مصالح العمال.

13- و أخيرا فيما يلي بعض الأسئلة الشخصية :

1-الجنس :

ذكر   
أنثى

2- العمر :

أقل من 20 31   
40 أكثر من 50   
30-21   
50-41

3-الحالة العائلية :

أعزب

- أنفذ أوامر المسؤول فقط عند معاملتي بأدب.

- لا يستطيع المسؤول إلحاق الأذى بي إذا لم أنفذ أوامره.

10- العناية بأداة الإنتاج :

- أعتني بأداة الإنتاج.

- أنجز عملي أما الصيانة فهناك مهتمون بذلك.

11- يتميز سلوك المدير ب :

- إحترام مواعيت العمل.

- التكبر في العمل.

- ينزل إلى ورشات الإنتاج.

- يهتم بمصالحه الشخصية.

- يحسن التصرف و الكلام مع العمال.

12- هل تتبع مؤسستكم :

- أسلوبا علميا في التسيير.

- تستغل العمال من أجل الربح الأوفر.

- تهتم بالعمل و تحسين ظروف عمله.

- تحاول إيجاد توازن بين ربح المؤسسة و مصالح العمال.

13- و أخيرا فيما يلي بعض الأسئلة الشخصية :

1-الجنس :

ذكر

أنثى

2- العمر :

أقل من 20 31

40 أكثر من 50

30-21

50-41

3-الحالة العائلية :

أعزب

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

4- المستوى الثقافي :

أمي

مستوى ابتدائي

مستوى ثانوي

مستوى أساسي مستوى جامعي

5- الأقدمية :

أقل من 5 سنوات

5-10

11-20

أكثر من 20 سنة

6- ما هي طبيعة عملك في المؤسسة؟

إداري

عامل في مصالح الإنتاج

إطار مسير

آخر

متزوج(ة)

مطلق(ة)

أرمل(ة)

4- المستوى الثقافي :

أمي

مستوى ابتدائي

مستوى ثانوي

مستوى أساسي مستوى جامعي

5- الأقدمية :

أقل من 5 سنوات

5-10

11-20

أكثر من 20 سنة

6- ما هي طبيعة عملك في المؤسسة؟

إداري

عامل في مصالحي الإنتاج

إطار مسير

أخر