

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## جامعة تلمسان

معهد العلوم الاقتصادية

وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية العامة الجزائرية

دراسة ميدانية: مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "E.I.R.T"

التابعة لقطاع البناء

بمشاركة

شهادة الماجستير فرح : تسيير

إعداد الطالبة:

بوفاتح (السيدة طفياني) كلثومة

لجنة المناقشة:

الرئيس: د. بلمقدم مصطفى (أستاذ بجامعة تلمسان)

المشرف: د. بونوة شعيب (أستاذ بجامعة تلمسان)

عضو: د. بندي عبد الله عبد السلام (أستاذ بجامعة تلمسان)

عضو: د. بن حبيب عبد الرزاق (أستاذ بجامعة تلمسان)

(السنة الجامعية: 1999 - 2000)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إن الأمة العاجزة عن استخراج بركات الله من أرض الله لن تؤدّي  
رسالة الله، والأمة العاجزة عن تجنيد مواهب المسلمين لإعزاز  
المسلمين أمة تُلقَى بأيديها إلى التهلكة....."

الإمام محمد الغزالي

في

"مشكلات في طريق الحياة الإسلامية"

جمادى الثانية 1402 هـ.



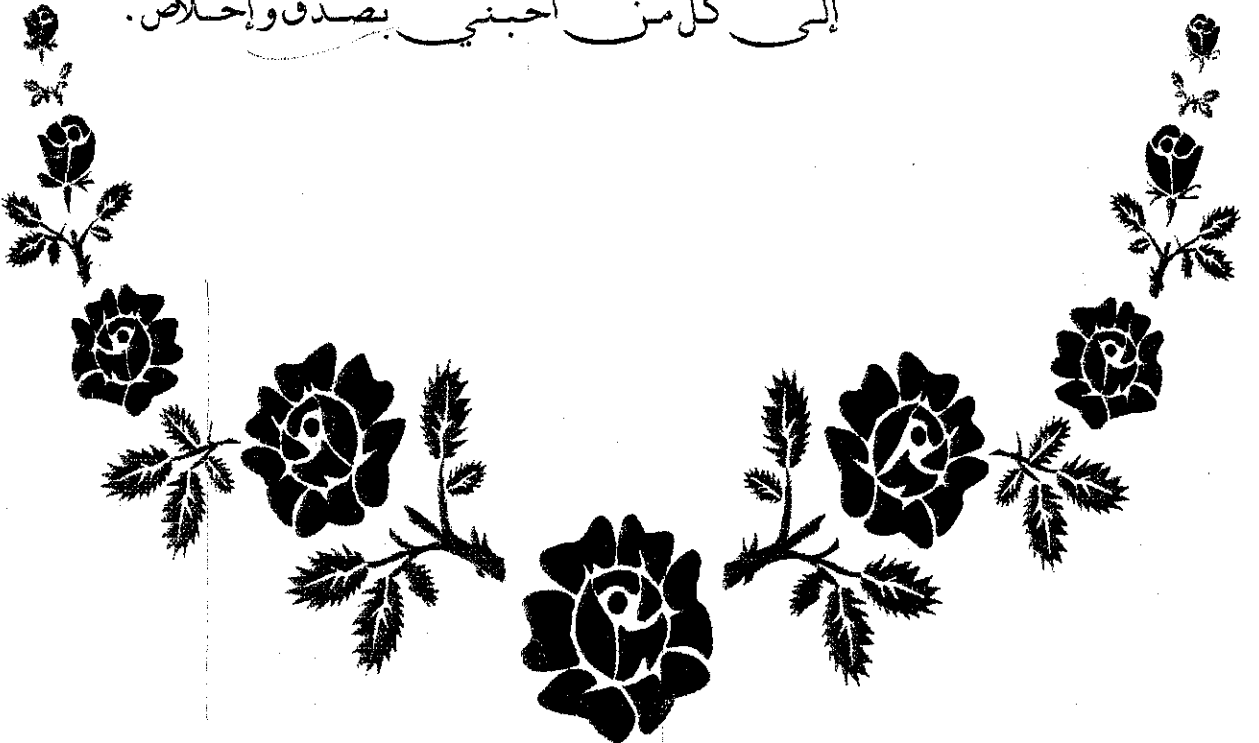
## الإهداء

إلى أمي وأبي العزيزين.

إلى زوجي الكريم وإخوتي الأحباء.

إلى جميع الأقارب والزّلاء.

إلى كل من أحبّني بصدق وإخلاص.



## شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"مربّاً أشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقه  
قولي"

صدق الله العظيم

رسالة شكر وتقدير أبتّها إلى :

- الأستاذ المشرف : "الدكتور بونوة شلعيب لما قدمه لي  
من نصائح وتوجيهات؛"

- كلّ الأساتذة الذين مدّوا لي يد المساعدة، أخصّ بالذكر  
السيد

و السيّد بهلول مسيري معهد تسيير الموارد البشريّة  
الكائن بوهران و الدكتور بندي عبد الله الذي لم يبخل  
عليّ بنصائحه

و مراجعته القيّمة ؛

- كافّة عمّال معهد العلوم الإقتصاديّة من أساتذة  
و إداريّين؛

- مسيري مكتبة العلوم الإقتصاديّة، دار الثقافة، مركز  
التكوّن المهني لولاية تلمسان، بودو، و مكتبة معهد  
الإحصاء و التخطيط الكائن بالجزائر العاصمة.

- جميع عمّال المؤسسة مجال البحث.

إلى كلّ هؤلاء و غيرهم أقول شكرا جزيلاً.

"وما توفّيقني إلاّ بالله"

# محتويات البحث

## محتويات البحث

الصفحة	العنوان
10	المقدمة العامة
19	<u>الفصل الأول: نظرة شاملة عن وظيفة تسيير الموارد البشرية</u>
20	المقدمة
21	<u>المبحث الأول: تعريف وظيفة الأفراد</u>
22	1-تعريف ح. س. بيار
22	2-تعريف ديميتري وايس و بيار موران
23	خلاصة «للربط»
24	<u>المبحث الثاني: وظيفة الأفراد داخل المؤسسة</u>
26	(1)- نشاطاتها
27	1-1-1- النشاطات ذات البعد العملي «النشاطات العادية»
27	1-1-1- تخطيط الأفراد
27	1-1-2- تجنيد "
27	1-1-3- منح أجور "
27	1-1-4- تكوين "
28	1-2-1- النشاطات ذات البعد الطاقوي
30	1-2-2-1- تحفيز الأفراد.
30	(2)- متكئها الهيكلي «مصلحة الأفراد»
32	1-2-1- نشأته
32	2-2-1- مهامه
35	2-3-1- علاقاته مع مختلف المصالح، الهيئات الرسمية وعناصر المؤسسة
37	- خلاصة الفصل الأول.
38	<u>الفصل الثاني: نشاطات وظيفة الأفراد العادية و تأثيرها على التحفيز</u>
39	المقدمة
40	<u>المبحث الأول: التقديم المفصل لنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية العادية</u>

41  
42  
43  
46  
47  
48  
50  
51  
53  
56  
59  
60  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68

مقدمة

1- تخطيط الأفراد

1-1- أهميته

1-2- تعريفه

1-3- مراحل

1-4- أقسامه

1-4-1- التخطيط الإستراتيجي

1-4-2- التخطيط التشغيلي

1-5- أهدافه

1-6- خلاصة جزئية

2- تجنيد الأفراد

1-2- أهميته

2-2- تعريفه

2-3- مراحل

2-3-1- الإتصال بالأفراد

2-3-2- مرحلة ما قبل الإنتقاء

2-3-3- الإنتقاء

2-3-4- التنصيب

2-4- أهدافه

2-5- خلاصة جزئية

3- تكوين الأفراد

1-3- أهميته

2-3- تعريفه

3-3- أهدافه

3-3-1- الأهداف ذات البعد الإستراتيجي

3-3-2- الأهداف ذات البعد التكتيكي

3-4- سياسة التكوين ومراحل تطبيقها

3-4-1- سياسة التكوين

68	3-4-1-1-مراحل تطبيقها
	3-4-1-1-التعرف على مجموعة الأفراد المقصودة
70	3-4-1-1-2-توضيح حاجات التكوين
	3-4-1-1-3-تحديد أهداف التكوين
	3-4-1-1-4-إختيار المكوّنين
71	3-4-1-1-5-برنامج التكوين
73	3-4-1-1-6-إختيار تكتيكات و تقنيات التكوين
74	3-4-1-2-عناصر أخرى معتمدة لتطبيق سياسة التكوين
	3-4-1-2-1-تحضير الوسائل البيداغوجية
75	3-4-1-2-2-التسيير الإداري للتكوين خلال السنة
	3-4-1-2-3-تقييم التكوين
77	3-5-خلاصة جزئية
78	4-منح الأجور للأفراد X
79	4-1-أهمية الأجر
	4-2-تعريفه
80	4-3-مراحل و تقنيات تحديده
	4-3-1-المرحلة الأولى
	4-3-1-1-تقنية إنتقاء المناصب الرئيسية
	4-3-1-1-1-تقييم المناصب
81	4-3-1-2-إنتقاء المناصب الرئيسية
82	4-3-2-المرحلة الثانية
	4-3-2-1-تقنية إستقصاء الأجور
	4-3-3-المرحلة الثالثة
	4-3-3-1-تقنية وضع كادر الأجور
83	4-3-4-مثال عن مراحل تحديد الأجر مأخوذ عن مؤسسة IBM الفرنسية
85	4-4-سياسة الأجور
	4-4-1-تدخل النقابات
86	4-4-2-تدخل الدولة



## - خلاصة المبحث (للربط)

X المبحث الثاني : تأثير نشاطات وظيفية الأفراد العادية على

## تحفيز المستخدمين

## 1- حالات التحفيز

## 1-1- الحافز المادي

1-1-1- النظرية الكلاسيكية "TAYLOR" و نقدها

1-1-2- الأجر و تحفيز المستخدم

1-1-3- التجنيد، التكوين و تحفيز الفرد

1-1-3-1- نظرية فريديريك هيرزبيرج و نقدها

1-1-3-2- نظرية دافيد ماكلاند و نقدها

## 1-2- الحافز المعنوي

1-2-1- بواعث الإهتمام بالوظيفة

1-2-2-1- البواعث الفردية

1-2-2-1- المنافسة

1-2-2-2-1- الشعور بإطراد التّقدم

## 2- حالات عدم التّحفيز

1-2-1- إهمال أحد الحوافز

1-2-1-1- نظرية ماسلو (و نقدها)

1-2-2-1- عدم إتسام نظام الحوافز بالعدالة

1-2-3-1- عدم شمولية نظام الحوافز

1-2-4-1- عدم فورية التّحفيز

1-2-5-1- عدم مشاركة العمال الإدارة في إقامة نظام

الحوافز و تطويره

1-2-6-1- عدم تنويع طرق الدّفع

1-2-7-1- المبالغة في إستعمال التحفيز السّلبى (ذكر

نظرية X لـدوجلاس ماك جريجور و نقدها)

1-2-8-1- المبالغة في منح الحوافز المادية

98

2-9-الإعتماد على مبدأ التسامحية في منح الحوافز

× خلاصة الفصل الثاني

100

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية : تسيير الموارد

البشرية في مؤسسة ما بين البلديات

للإنجاز "EIRT" الواقعة بتلمسان

101

المقدمة

104

المبحث الأول : التعريف بقطاع البناء و مؤسسة ما بين

البلديات للإنجاز

105

1-التعريف بقطاع البناء

1-1-تنظيمه الإداري

108

1-2-أهميته

109

1-2-1-قيمه الزائدة

113

1-2-2-عدد عماله

2-تقديم مؤسسة EIRT

1-2-1-أسباب إختيار مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "EIRT"

114

2-2-تقديم مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "EIRT"

1-2-2-التعريف العام للمؤسسة

115

2-2-2-هيكلها التنظيمي

117

2-2-3-إختصاصات مصالحها

121

خلاصة (للربط)

122

المبحث الثاني : مميزات وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

123

1-تقديم مصلحة المستخدمين (ممثلة الوظيفة)

124

1-1-عدد عمالها أو مستخدميها

2-1-أقسامها

125

1-2-1-قسم الأجور

2-2-1-قسم الإجتماعيات

3-2-1-قسم الصحة و الحماية

126

3-1-علاقاتها مع المصالح الأخرى

- 1-3-1-علاقتها مع المصلحة التقنية للإنجاز
- 127 2-3-1-علاقتها مع مصلحة الوسائل المادية والمستودع
- 3-3-1-علاقتها مع مصلحة المحاسبة والمالية
- 4-3-1-علاقتها مع الإدارة العامة
- 2-وضعية وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة (لسنة 1987-1997)
- 128 1-2-مقاومة التغيير
- 129 2-1-1-1-مرحلة الإقتصاد الموجه
- 2-1-1-1-القانون العام للعمال الجزائريين (S.G.T)
- 2-1-2-مرحلة العبور إلى إقتصاد السوق (المرحلة الإنتقالية)
- 2-1-2-1-2-الإتفاقات العامة المكملة للـ SGT
- 130 2-2-1-2-البقاء على تطبيق بعض قوانين الـ SGT غير الخادمة للمرحلة
- 132 الإنتقالية و المتبناة من طرف الإتفاقات العامة المكملة له  
(متعلقة بالأجر، بالتكوين إلخ ...)
- 133 2-2-التحليل على قوانين الـ SGT و الإتفاقات العامة العقلانية (مبادئه الخادمة لكل المراحل الإقتصادية)
- 135 2-2-1-2-المبادئ العقلانية للقانون العام للعمال الجزائريين (SGT)  
و الإتفاقات العامة المكملة له (في مجال الأجر، التجنيد، التكوين،  
و التسيير التنبئي)  
خلاصة للربط
- 136
- 137 المبحث الثالث : مميزات نشاطات وظيفة الأفراد العادية بالمؤسسة  
(سنة 1987-1997)
- 139 1-مميزات التسيير التنبئي للأفراد
- 140 1-1-الإعتماد على الخبرة في تخطيط الأفراد
- 2-1-عدم إشراك العمال في تخطيط الأفراد
- 141 3-1-عدم التنسيق بين الخطط الخاصة بالأفراد
- 4-1-غياب مبدأ التوفيق في تخطيط الأفراد
- 5-1-خلاصة جزئية
- 142 2-مميزات تجنيد الأفراد

- 144 1-2-1-تجنيد العنصر النسوي غير المرغوب فيه
- 145 2-2-2-إعتماد معايير معيّنة أثناء التجنيد
- 146 3-2-3-تفضيل تجنيد العمّال الأميين
- 147 4-2-4-الإستعمال غير العقلاني لمعيار المستوى العلمي أثناء التجنيد
- 147 2-4-1-1-تجنيد ذوي المستويات المتوسطة و الثانوية
- 148 2-4-2-2-تجنيد ذوي المستوى الجامعي
- 5-2-5-عدم تماشي المنصب المشغول مع إختصاص المجنّد
- 6-2-6-صعوبة تكيف المجنّد الجديد
- 149 7-2-7-تجاهل المجنّد الجديد أثناء الإجتتماعات الإدارية
- 8-2-8-إنعدام عنصر الواقعية في تقديم المؤسسة للمجنّد الجديد
- 9-2-9-خلاصة جزئية
- 3-3-3-مميّزات نشاط منح الأجر للأفراد
- 151 1-3-1-تطوّرات تكاليف الأفراد
- 152 2-3-2-تطوّرات نتائج المؤسسة الماليّة
- 153 3-3-3-إرتفاع كتلة المؤسسة للأجور
- 155 4-3-4-إقتصار الزيادات الأجرية على فئات مهنية معيّنة
- 156 5-3-5-الإعتماد الكليّ أو الشبه الكليّ على حافز الأجر (SG.T.CC)
- 157 6-3-6-عدم فعالية طريقة الدّفع و الإنقاص
- 158 7-3-7-التطبيق السيئ لقانون العقوبات المهنية
- 159 8-3-8-تقييم المستخدم المستر
- 9-3-9-غياب العدالة في توزيع مبالغ التّعويض عن الضّرر
- 10-3-10-تجاهل الزهّل العلمي أثناء توزيع الحوافز المالية
- 160 11-3-11-عدم إيمان المسيرين بالحافز المالي كحقّ العمّال
- 12-3-12-تأخير الأجور
- 161 13-3-13-خلاصة جزئية
- 162 4-4-4-مميّزات تكوين الأفراد
- 163 1-4-1-عدم موضوعيّة التّقييم (القبلي أو البعدي)
- 164 2-4-2-عدم فعالية تقييم المستخدمين الجامعيين

165

## خلاصة جزئية

166

### المبحث الرابع : نتائج الدراسة الميدانية

167

1-إستنتاج عدم فعالية نشاطات وظيفة أفراد "E.I.R.T" (للفترة الممتدة إلى 1997)

1-1-عدم فعالية نشاطات وظيفة أفراد "E.I.R.T" العادية و ما نتج

عنها من (1987 إلى 1997) ؛

1-1-1-التأثير على الفرد

1-1-1-1-ظاهرة الغيابات المتكررة و المتزايدة

169

1-1-1-2-ظاهرة مغادرة المؤسسة

170

1-1-1-3-ظاهرة البطالة المقنعة

1-1-2-التأثير على الوظائف الأخرى للمؤسسة

1-1-2-1-التأثير على وظيفة الإنتاج

171

1-1-2-2-التأثير على الوظيفة المالية

172

1-1-3-2-التأثير على وظيفة الإدارة العامة

173

1-1-3-1-خلاصة جزئية

174

-خاتمة

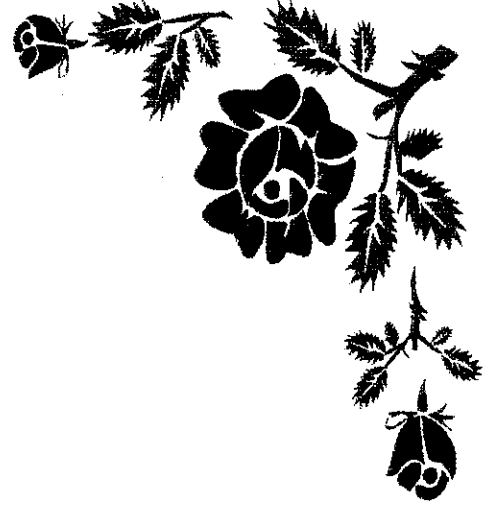
-الإستمارة

-الأشكال البيانية للدراسة الميدانية

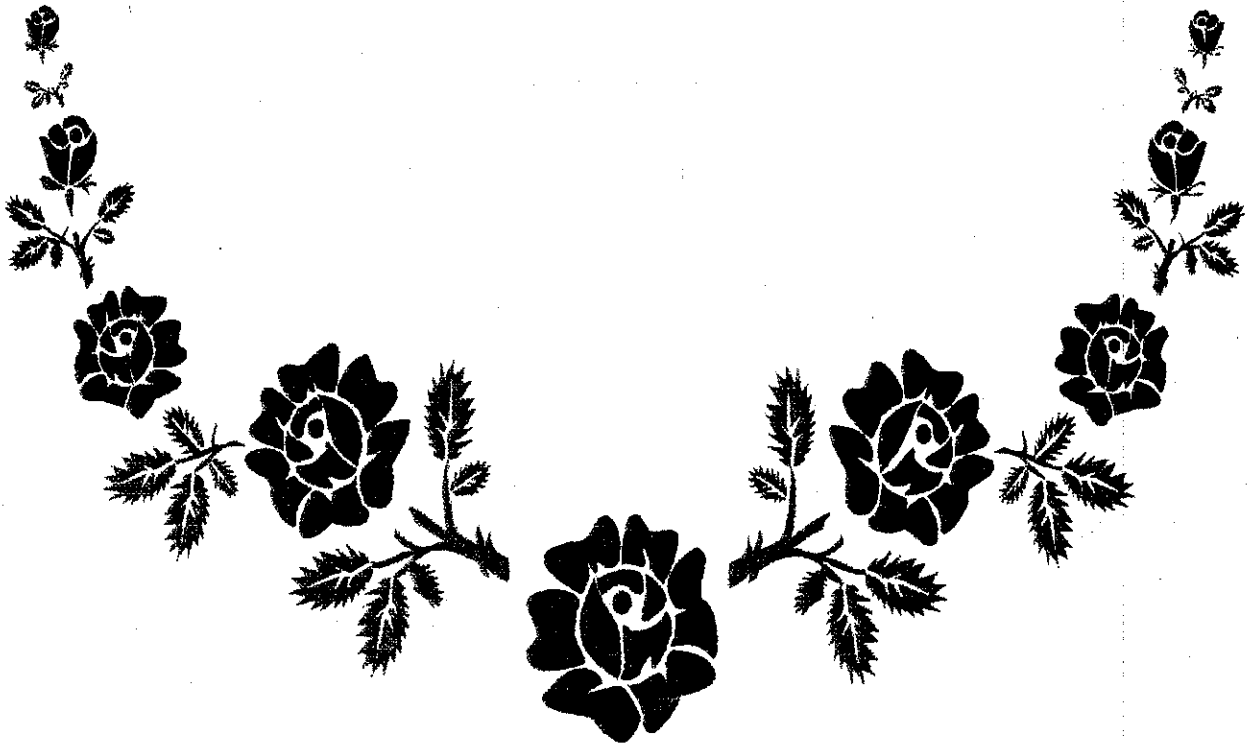
-فهرس الأشكال

-فهرس الجداول

-فهرس الدراسة



## المقدمة العامة



## 1 - مقرمة :

ظهر إهتمام الإقتصاديين بالعنصر البشري منذ القدم، فمنهم من اعتبره ثروة قومية كما كان شأن "ADAM SMITH"<sup>1</sup>، ومنهم من [اعتبره ثروة قومية كما كان شأن] ~~يعتبره بالزأسمال البشري متلما أتت~~ "MARCHALL"<sup>2</sup>.

و لكن الإعتراف الفعلي بأهميته كعنصر رئيسي من عناصر الإدارة الصناعية، جاء من الإدارة الحديثة منذ زمن ليس ببعيد، حيث قامت بتخصيص إدارة مكلفة بتسيير شؤونه. و نتيجة نموّ حجم المنظمات و تنوع أنشطتها و تعقدتها أصبح لهذه الإدارة دور حيوي. و لكن حداثتها أدت بالكثير من المؤسسات إلى تجاهل و تهميش أهميتها. ذلك ما إنطبق على المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية التي تجاهلتها و همشتها منذ الإستقلال بحكم النظام الإقتصادي الذي عاشته، و لم تحرك ساكناً تجاهها رغم التغير المعاش (الإنتقال من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق). هذا، ما أعطى لموضوع بحثنا أهمية لا يمكن نكرانها :

## 2 - أهمية الموضوع :

على غرار، ما ذكر، يمكن إظهار أهمية بحثنا فيما يلي :

أ- محاولتنا جعل موضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية موضوعاً قائماً بذاته، مستقلاً على خلاف ما ألفناه سابقاً أي إدماجه مع موضوعات شاملة كما كان الشأن لعدد كبير من الإقتصاديين الجزائريين مثل :

\* بو يعقوب أحمد الذي تطرّق إليه في : "أزمة التسيير في المؤسسات الصناعية العامة"<sup>3</sup> ؛

<sup>1</sup>، <sup>2</sup> تعريف الرأسمال البشري، الدكتور نعمة الله نجيب، موجود في كتاب : "إقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية للداكاترة : أحمد مندور و أحمد رمضان، الدار الجامعية 1990، ص ص 365-366.

<sup>3</sup> أحمد بو يعقوب : "أزمة التسيير في المؤسسات الصناعية العامة، الإقتصاد التطبيقي و التنمية، مجلة CREAD، رقم 16 - الثالثي الرابع 1985 ص ص 20، ... 23.

\* لعميري حين إهتم بتسيير المؤسسة الجزائرية في إقتصاد السوق<sup>1</sup> ؛  
\* لوناس بورنان حين أترى إحدى المجالات الاقتصادية بمقاله "المظاهر الإجتماعية في مرحلة الانتقال إلى إقتصاد السوق"<sup>2</sup> ؛  
\* مصطفى بوتفنوشات في بحثه "العمّال في الجزائر"<sup>3</sup> ؛  
ب- ميلنا الطبيعي للبحث و الإستطلاع ؛  
ج- مشاركتنا في مصلحة أفراد مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز (EIRT) التي كانت موضوع بحثنا الميداني ؛  
د- و الدور الفعّال للموارد البشرية في المؤسسات.  
و من أجل تنظيم أفكار بحثنا، لجأنا إلى وضع الإشكالية التالية :

### 3 - الإشكالية :

أكّد ديمتري وايس<sup>4</sup> أن المؤسسة هي نقطة تلاقي مشروع إقتصادي، طاقة تقنية، وسائل، مالية و مادية و كذا مجموعة الأفراد و البشر. ]  
لكن تختلف المؤسسات من حيث تقدّمها أو تدهورها الإقتصادي، فالمؤسسة الإقتصادية العامة الجزائرية تعاني من هذا التدهور منذ منتصف عشرية الثمانينات و ذلك بعد إنهيار أسعار المحروقات.  
و يقول أغلب الباحثين الإقتصاديّين<sup>5</sup> أن أحد أسباب الأزمة الإقتصادية المشهودة هو ضعف التحكم في وظيفة تسيير الموارد البشرية. حيث الممارسات غير العقلانية الخاصة بالأفراد.

<sup>1</sup> لعميري : "تسيير المؤسسة الجزائرية في إقتصاد السوق، ط 1993.

<sup>2</sup> لوناس بورنان : المظاهر الإجتماعية في مرحلة الانتقال إلى إقتصاد السوق : مجلة "الاقتصاد" رقم 3، 1993 صص 21...29.

<sup>3</sup> مصطفى بوتفنوشات : "العمّال في الجزائر" ENAL/ENAP، 1984.

<sup>4</sup> ديمتري وايس : في كتابه المعنون بتطبيق تسيير الأفراد ط 1982 ص 12.

<sup>5</sup> الباحثين الإقتصاديّين : أمثال : لعميري، بهلول، عبد الرحمن ليّلو، محرز آيت بلقاسم، أحمد بويعقوب.



و جسدها الباحث لعميري في كل النشاطات العادية للوظيفة  
ذاكرا الهمجية في منح أجور المستخدمين و قد عبّر عنها بـ "la jungle des  
rémunérations"<sup>1</sup> وكذلك المعايير الناقدسة المستخدمة من طرف  
المسّيرين في مجال التجنيد (إستخدام معايير القرابة و الصداقة دون  
التقييم، الإنتقاء الخ) بالإضافة إلى التجاوزات المرتكبة في حقّ التكوين  
(نقص الوسائل بسبب الإهمال، انتظار اكتمال أو اكتظاظ عدد  
المستخدمين المعوّل عليه في التكوين).

أما محرز آيت بلقاسم، فقد تطرق في "استقلالية المؤسسات  
و التكوين المتواصل"<sup>2</sup>. إلى حقّ المبادرة في التكوين المهضوم و المبتور في  
المؤسسة الإقتصادية العامة الجزائرية، و يعني ذلك "عدم إعطاء الأهمية لدور  
وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في مجال التكوين"<sup>3</sup>.

و بالرغم من التغيرات التي طرأت على مستوى المؤسسة (إعادة الهيكلة، الإستقلالية  
المالية الخ...) و محيطها (الإنتقال من نظام الاقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق)، بينت  
التجربة أن/مسّيري التكوين مبعدين عن دائرة القرار. ذلك ما أكّده وزراء التكوين  
المهني الأسبقين. فمن خلال تحقيق قام به، إستنتج أن مشاركة مصالح التكوين في تكوين  
القرار في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية غير كافية.

إلى جانب هذه المشاكل المتعلقة بالتكوين داخل المؤسسة الاقتصادية العامة  
الجزائرية، أشار نفس الكاتب الإقتصادي إلى :

أ- نقائص بعض النصوص المطبّقة في هذا الصّدّد غير الخادمة للمؤسسة المعنية -

<sup>1</sup> لعميري : "تسيير المؤسسة الجزائرية في إقتصاد السوق" ، ط 1993 ص 32.

<sup>2</sup> محرز آيت بلقاسم : "إستقلالية المؤسسات و التكوين المتواصل ؛ المجلة الجزائرية للعمل رقم 20 / سبتمبر 1989 ص ص  
28 ... 32.

<sup>3</sup> أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة : دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (1991)،

(1996) ؛ حوالمف رحيمة، رسالة ماجستير 1997 - 98 ص 3.

مثل :

\* نص المادة 35 من المرسوم 82-298 المؤرخة في 4 سبتمبر 1982 و المتعلقة بتنظيم و تمويل التكوين داخل المؤسسة<sup>1</sup> ؛ التي حرمت المستخدم المكون من جميع التعويضات المتعلقة بمنصب العمل مثل مكافأة المردود الفردي و الجماعي و توزيع الأرباح كما سرى لاحقاً.

ب- و إفتقار بعض القوانين المعتمدة للتفصيل و التدقيق مثل :

\* القانون 81-07 لـ 27 جوان 1981، المتعلق برسم التمهين المفروض على المستخدمين (المادة 8)<sup>2</sup> الرافضين لسبب أو لآخر تمهين المستخدمين، الذي لم يطبق إلى حد 1997 بسبب عدم تطرقه لمعايير التطبيق.

كما ذهب إلى أبعد من ذلك حين إنتقد أسلوب إعادة التنظيم الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية، قائلاً أن هياكل التكوين آلت إلى الإختفاء من الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات من جرّاء هذا الأسلوب (على مستوى القرار بصفة عامة).

دون أن ننسى الإقتصادي الجزائري بويعقوب<sup>3</sup> الذي جعل من أزمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العامة سبباً في أزمة تسييرها العام.

داخل هذا المضمون، قادتنا الدراسة لطرح عدّة تساؤلات أفادتنا في التحليل.

#### 4 - التساؤلات :

أهم الأسئلة المطروحة كانت ؟

\* بماذا تميزت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية ؟

\* ما هي تلك القوانين و النصوص التي اعتمدت إلى غاية 1997 في إطار هذه الوظيفة ؟

\* هل هي صالحة في ظل التغيرات الاقتصادية المشهودة ؟

<sup>2</sup>1 محرز آيت بلقاسم : "استقلالية المؤسسات و التكوين المتواصل ؛ المحلة الجزائرية للعمل رقم 20 / سبتمبر 1989 ص 31 - 32.

<sup>3</sup> أحمد بويعقوب : "أزمة التسيير في المؤسسات الصناعية العامة، الإقتصاد التطبيقي و التنمية، مجلة CREAD رقم 16 - الثلاثي الرابع 1985 ؛ ص ص 20 ... 23.

\* ما هي تلك القوانين الثابتة و الخادمة لكل المراحل (الاقتصاد الموجه و الإنتقال إلى إقتصاد السوق) ؟

\* كيف كان تطبيقها إلى غاية 1997 في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية ؟  
\* و ما هي الطرق و الأساليب الناجعة لحل أزمة تسيير الموارد البشرية أو على الأقل تخفيفها ؟

من أجل الإجابة عن هذه الأسئلة، توجّب علينا البدء بوضع فرضيات ثمّ التحقق منها.

### 5- الفرضيات :

إعتمدنا على نوعين من الفرضيات، العامة و الثانوية :

1-5 الفرضية العامة : تميّزت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية بعدم الفعالية.

2-5 الفرضيات الثانوية : قد تكون عدم فعالية الوظيفة المعنية ناتجة عن :

أ - مقاومة التغيير،

ب- و التحايل على القوانين و النصوص العقلانية المتعلقة بالموارد البشرية.

أ - مقاومة التغيير.

بالرغم من التحولات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية (إنتقالها من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق) إستمرت\* في تسييرها لمواردها البشرية في تطبيق بعض نصوص القانون العام للعمال الجزائريين (S.G.T) و الإتفاقات العامة المكملة له التي خدمت الإقتصاد الموجه و لا تخدم المرحلة الإنتقالية في مجال تحفيز المستخدم و الأمثلة عن ذلك جدّ متنوعة (في مجال

\* إلى سنة 1997 (إنتهاء البحث).

الأجر : الإرتفاع المستمرّ للأجور المضرّ بالتحفيز بصفة خاصّة  
و بالمؤسسة بصفة عامّة).

ب-التحايل على القوانين و النصوص العقلانية المعتمد عليها  
(الموجودة في الـS.G.T و الإتفاقات العامة المكملّة له).

بالنظر إلى الأنشطة العادية لوظيفة الأفراد وجدنا أنّ أهم  
القوانين العقلانية التي واجهت سوء التطبيق في المؤسسة الإقتصادية  
العامة الجزائرية إلى غاية 1997 هي تلك المتعلقة بأجر، تجنيد، تكوين و تخطيط  
الأفراد (مثلاً : قانون أو مبدأ المساواة في الأجر "كلّ عمل متساوي  
أجر متساوي" المتحايل عليه)

أما منهجنا في البحث فكان كما يلي :

#### 6- المنهج العلمي المتبع :

نظرا إلى طبيعة موضوع الدراسة و خصائصه و أهدافه إرتأينا  
إتباع المنهج الوصفي التحليلي و خاصة الدراسات الميدانية (حيث  
الإقتراب أكثر من الواقع و محاولة معالجته بالطريقة العلمية)  
المؤدية إلى التعرف على أسباب عدم فعالية وظيفة الأفراد داخل  
المؤسسة الإقتصادية العامة الجزائرية و محاولة إعطاء بعض الحلول  
للتخفيف من الوضع القائم.

و عن أهداف بحثها هذا، فحصرناها فيما يلي :

#### 7- أهداف البحث :

هدفنا الرئيسي من البحث كان إعطاء صورة واضحة لما آلت إليه وظيفة تسيير  
الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية إلى غاية 1997 و محاولة تبني بعض

\* القانون العام للعمال الجزائريين S.G.T، قانون رقم 78 المؤرخ في 5 أوت 1978 .

الحلول المناسبة لحلّ أزمة تسيير الأفراد أو على الأقل التخفيف من حدّتها.  
و لكن شساعة و تشعب الموضوع، جعلنا نقوم بوضع حدود بارزة للبحث :

#### 8 - خروج البحث :

تمّ الإقتصار على :

- دراسة حالة النشاطات العادية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية خلال فترة [1987، 1997] ؛ مع الإشارة إلى القوانين و النصوص المعتمدة في هذا الإطار (نقائصها غير الخادمة للمرحلة الإنتقالية و تطبيقات العقلانية منها غير الخادمة للمرحلتين المشهودتين : الاقتصاد الموجّه و التحوّل إلى إقتصاد السوق).

- تأثيراتها على نشاط التحفيز.

و لترتيب أفكار البحث، وضعنا الخطة التالية :

#### 9 - خطة البحث :

إقتصرنا في هذه الخطة على وضع ثلاثة فصول و خلاصة عامة نذكرها فيما يلي :

#### \* الفصل الأول :

شمل دراسة مختلف المفاهيم الواردة في البحث حول الوظيفة و نشاطاتها المختلفة :

#### \* الفصل الثاني :

تضمن دراسة نشاطات الوظيفة العادية المتمثلة في :

أ - تخطيط الأفراد

ب - تجنيدهم

ج - منحهم أجورهم

د - تكوينهم

### \* الفصل الثالث:

تعرّض إلى الدراسة الميدانية أي الجانب التطبيقي و محورها كان مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "E.I.R.T" الواقعة بتلمسان أين تمّ التحقق من الفرضيتين لعدم فعالية وظيفة الأفراد (مقاومة التغيير و التحايل على القوانين و النصوص) في إطار نشاطات الوظيفة العادية (تخطيط، تجنيد، تكوين و منح أجنور الأفراد).

و كل هذا اعتماداً على المراحل التي عاشتها المؤسسة -محلّ الدراسة- (مرحلة الإقتصاد الموجه، مرحلة الإنتقال إلى إقتصاد السوق). و كذا مختلف القوانين و النصوص المعتمدة : الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكملة له مع إبراز نقائصها غير الخادمة لمرحلة التغيير\* و تطبيقات تلك النصوص العقلانية غير الخادمة للمرحلتين\*\* معا.

و كلّ هذا، كان عن طريق تحليل و تفسير البيانات و بلورتها على شكل جداول و التعليق عليها مع ذكر النتائج المتوصل إليها.

### \* الخاتمة العامة:

ضمّت حلولاً و توصيات شاملة.

\* مرحلة الإنتقال إلى إقتصاد السوق.

\*\* مرحلة الإقتصاد الموجه و مرحلة الإنتقال إلى إقتصاد السوق.

## الفصل الأول : تسيير الأفراد : "النظرة الشاملة"

مقدمة

المبحث الأول : - تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني : - وظيفة الأفراد داخل المؤسسة

إعتبر الكثير من الإقتصاديين و الباحثين<sup>1</sup> تسيير الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التسيير العام "le management" المحقق للوظيفة الإقتصادية لأي منظمة أو مؤسسة. إذ جعله درو كار في كتابه المعنون "بتطبيق إدارة المؤسسات" البنزين والمبدأ الحياتي الذي يعين طبيعتها<sup>2</sup>.

ويرتكز تحقيق وظيفة المؤسسة الإقتصادية على موارد مالية مادية وبشرية، هذه الأخيرة اعتبرها ديميتري وايس في كتابه تطبيق وظيفة الأفراد أكثر إنتاجية، نعومة و ثراء في الإمكانيات<sup>3</sup>. أمّا عن الموارد المالية و المادية فهي نتاجا للموارد البشرية إذ أنّ ر. ليكارت<sup>4</sup> اقترح إدماج التوقعات المتعلقة بقيمة التنظيم البشري في كلّ تقارير المؤسسة المالية معتمدا على أحد عشرة متغيرا لهذا التقييم، من بينها : الذكاء، الإمكانيات البشرية، مستوى التكوين، التحفيزات، نوعية الإتصالات و نوعية أخذ القرار، مثلا : أهمية التحفيزات أساس الإنتاجية الحسنة مما يؤدي إلى تقييم مالي جيد للفرد (المشاركة في الأرباح مثلا) من هنا نقتنع أنّ أي مؤسسة تريد إنتهاج سياسة تطويرية فعالة لابدّ عليها أن تقوم بإستثمار حقيقي في ميدان تسيير الموارد البشرية الذي يشهد حاليا تطورا ملحوظا بفضل التقدم المحقق في علوم السلوك و كذا علوم التسيير و الإدارة. و لكن هذا لا يتأتى إلا بواسطة تنظيم متخصص سمي و لازال يسمّى من طرف الإقتصاديين "بوظيفة تسيير الأفراد".

<sup>1</sup> مثل : بارنار مارتوري، دانيال كروريت، لخضر سكيو، بيلا نجر.

<sup>2</sup> درو كار : "تطبيق إدارة المؤسسات"، ر. ليكارت : "الحكومة و الإدارة المشاركة للمؤسسة"، مذكورين في كتاب : ديميتري وايس و بيار موران، "تطبيق وظيفة الأفراد، طبعات المنظمة 1982، ص 9 - 10.

<sup>3</sup> ديميتري وايس و بيار موران "تطبيق وظيفة الأفراد" طبعات المنظمة 1982 ص 36.

<sup>5</sup> سميت كذلك "بتسيير الموارد البشرية" نظرا ليشبعها (عقل، يد و ما يتفرّع عنهما).



المبحث الأول : - تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية

(1) - تعريف س. بيار

(2) - تعريف ديميتري وايس و بيار موران

من بين التعاريف المختلفة و المتنوعة للإقتصاديين و الباحثين<sup>1</sup>، أخذنا بعين الاعتبار ذلك المنسوب إلى ح. بيار، حيث إعتبرناه شاملا و لاما لكل نشاطات الوظيفة ذاتها وكذا ذلك المنسوب إلى ديميتري وايس و بيار موران نظرا للدقة التي يتمتع بها :

#### 1- تعريف ح. س بيار :

عرّف هذا الإقتصادي الوظيفة على على أنها "وظيفة التسيير العام التي تعمل على تصوّر و تخطيط و تنسيق و كذلك مراقبة مجموع السيرورات المترابطة و المؤثرة في بعضها البعض و العناصر السهلة و المحركة التي تهدف من جهة إلى الإستعمال الفعال للموارد البشرية داخل المنظمة و من جهة أخرى إلى تأمين استمرارية المؤسسة كمجموعة أو فريق إجتماعي يواجه ضغوطات خارجية و داخلية"<sup>2</sup>.

من التعريف نجد أنه يحتوي على ثلاثة شطور رئيسية :

\* أولهم يقضي بأن وظيفة الأفراد تعتبر جزء لا يتجزأ من وظيفة التسيير كما أشرنا إليه سالفًا. حيث تحقيق أهداف المؤسسة أو تأمين تحقيقها يتم عن طريق قيام الأفراد بمجموعة من الوظائف (المالية، المحاسبية، التسويقية إلخ ...) ذلك ما يدل على التواجد الحتمي للوظيفة.

\* ثنائهم يشير إلى أن نشاطات وظيفة تسيير الأفراد (جلب، استعمال، تطوير و تحفيز الأفراد) موجودة داخل المجموعة الواسعة المكوّنة من السيرورات المختلفة المؤثرة في بعضها البعض.

مثلا : سيرورة التجنيد (طلب التجنيد، التجنيد، الإنتقاء، التنصيب) تؤثر في تلك المتعلقة بالتكوين و كذا الأخرى الخاصة بالأجر. فغالبا ما نجد التجنيد عن طريق الترقية يتطلب أجرا معيناً أو أجزاء إضافية له (حالة التجنيد بالترقية)، دون أن ننسى التأثير المتبادل بين هذه السيرورات، كتأثير مسار الأجر (تقييم المنصب جمع المناصب في أقسام، تحديد الأجر لكل قسم، إلخ ...) على التجنيد دائما. و عدم توفر الأجر للمنصب الجديد يقتضي إجراءات خاصة سواء

<sup>1</sup> أمثال : لورانت بيلانجر، ساباي، بيريتي، هانري فايول إلخ ...

<sup>2</sup> ح. س بيار: "تسيير الموارد البشرية"، بعد تكاملي و تنبئي مذكور من طرف م. لورانت بيلانجر

"تسيير الموارد البشرية" بعد نظامي ط. قايتان موران 1979 ص 38.37.

على مستوى تخطيط الأفراد أو على مستوى النشاط ذاته (التجنيد) مثلاً إلغاء التنصيب أو تأخيره إلى أجل آخر.

\* أمّا ثالثهم فإنّه يؤكّد أنّ تسيير الأفراد يهدف إلى الإستعمال الفعّال للموارد البشرية للحصول على الأهداف المرغوب فيها، كما يهدف إلى تطوير الأفراد نظراً لكون المؤسسة تعيش في محيط مليء بالتغيّرات المتطلّبة لإمكانيات أفضل بما فيها إمكانيات الفرد وما ينجرّ عنها و ذلك لتأمين استمراريّتها أو على الأقلّ تأمين عيشها و بقائها.

## 2- تعريف ديميتري وايس و بيار موران :

لقد وضعا تصوّرين للوظيفة المعنية، قائلين أنّ : "وظيفة الأفراد في معناها الواسع هي عبارة عن كلّ نشاط يهدف إلى تسيير عامل العمل في المؤسسة، وفي معناها الضيّق هي: الهيئة و الأفراد العاملين خصّيصاً على تسيير الأفراد"<sup>1</sup>.

إذن يبيّن هذين التصورين وجود تمييز بين الوظيفة المعنية ككلّ و المتكأ الهيلي الذي يمثّلها.

فعن التصوّر الأوّل نقول أنّ تسيير الموارد البشرية يقوم بالاهتمام بالأفراد -عامل إنتاج خاص- في العمل كما أكّده كل من بارنار مارتوري و دانيال كورورات في كتابهما المعنون: "بمعرفة و تطبيق التسيير"<sup>2</sup> حيث أنّهما أشارا إلى أنّ الفرد ليس بأداة خاصّة للحساب الإقتصادي أي أنّه أقل انقياد من الأشياء بمعنى مستقلّ و حرّ يستطيع أن يقف ضدّ الإنسياق البيكولوجي ...

أمّا الثاني : فوظيفة الأفراد هذه، لا يمكن أن تتحقق بدون متكأ هيكلي المتمثّل في مصلحة الأفراد التي تقوم بمختلف النشاطات الخاصّة بهم. (تسيير العامل في العمل) بمعنى نشاطات الوظيفة العادية(تخطيط الأفراد،

<sup>1</sup> ديميتري وايس و بيار موران تطبيق "تسيير الأفراد" طبعات المنظمة 1982 ص 70.

<sup>2</sup> معرفة و تطبيق التسيير بارنار مارتوري ، دانيال كوروزيت ؛ "تسيير الموارد البشرية - الطبعة الثالثة -

ناطهان 1988 ص 11.

تجنيدهم، تكوينهم، منحهم أجورهم) وكذا الطاقوية (التحفيز، شروط العمل الخ...) المؤثرة في بعضها البعض كما أكده ذلك بيلانجر في كتابه: "تسيير الموارد البشرية"<sup>1</sup> (البعد النظامي لها).

و بما أن الموضوع المبحوث فيه يتطلب تفصيلا لوظيفة تسيير الموارد البشرية، ارتأينا أن نتعرف أكثر عن هذه الأخيرة و متكئها الهيكلي. (كما سنرى لاحقا) لكي يتسنى لنا تشخيص ما يجري في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإقتصادية العامة الجزائرية بصفة خاصة.

---

<sup>1</sup> لورانت بيلانجر، "تسيير الموارد البشرية" البعد النظامي. قايتان موران، الطبعة الثانية 1979، ص 19.

## المبحث الثاني : -وظيفة الأفراد داخل المؤسسة

### (1) - نشاطاتها

1-1- النشاطات ذات البعد العملي (النشاطات العادية)

1-1-1- تخطيط الأفراد

1-1-2- تجنيد "

1-1-3- منح أجور "

1-1-4- تكوين "

1-2- النشاطات ذات البعد الطاقوي

1-2-2- التحفيز.

(2) - متكئها الهيكلي (مصلحة الأفراد)

1-2-1- نشأته

2-2- مهامه

2-3- علاقاته مع مختلف المصالح، الهيئات الرسمية

و عناصر المؤسسة

- خلاصة الفصل الأول.

تعتبر وظيفة إدارة الأفراد و تسييرهم محرّكة الوظائف الأخرى المكوّنة للمؤسسة المتمثّلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة التخزين، الوظيفة المالية. كانت هذه الوظائف و علاقاتها بالفرد (العامل، المسير) محور بحوث عديدة تبناها العديد من الإقتصاديين<sup>1</sup>.

فلو أخذنا على حدى مثلا : الثنائية " : وظيفة الأفراد، الوظيفة المالية يمكننا أن نقول أنّ تجنيد الرجل المالي المناسب، منحه الأجر الذي يليق بمنصبه و تكوينه المتواصل يعود بالمنفعة على الوظيفة المالية بأكملها و ذلك بقيام هذا الفرد و أمثاله بالعمل المحال إليه على أحسن وجه (تحفيزه عن طريق أسلوب تجنيده غير الجائز، أجره المرضي له، تكوينه المشيّع لرغبته).

من هنا يتّضح جليّا أنّ وظيفة الأفراد تتكفلّ بتسيير سلسلة من النشاطات التي تتأثر دوماً بالمحيط (سواء كان الخارجي أو الداخلي) كما سنرى لاحقاً.

### ب- وظيفة الأفراد داخل المؤسسة :

إعتماداً على ما جاء به بيلانجو في كتابه : "تسيير الموارد البشرية" (المنظور النظامي) نقول أنّ وظيفة الأفراد عبارة عن نظام شامل يحتوي على سلسلة من النشاطات الخاصّة بهم و القيام بهذه النشاطات يتركز على موارد و يهدف إلى نتائج معينة. مثلاً: جلب، تطوير و الإحتفاظ بالموارد البشرية هي أنشطة تحتاج إلى موارد مالية، إعلامية و مادية. و تهدف إلى الحصول على نتائج (كالحصول على عدد من الأفراد المنتجين فعلاً).

<sup>1</sup> "إدارة الإنتاج" عادل حسن، الدار الجامعية، بيروت، لبنان 1985، الأصول العلمية في إدارة المخازن غانم فنجان موسى دار الرسالة للطباعة بغداد - العراق سنة 1980، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج عاطف محمد عبيد و حمدي فواد علي 1974 - مصطفى زهير إدارة المشتريات و المخازن 1984.

## 1- نشاطاتها :

عن ذكر هذه السلسلة من النشاطات (الجلب، التطوير و الإحتفاظ بالموارد البشرية يتفق العديد من الإقتصاديين<sup>1</sup> أنها ذات بعدين فمنها من لها بعد عملي و منها من لها بعد طاقي.

### 1-1-1- النشاطات ذات البعد العملي :

جسدها المختصون<sup>2</sup> في النشاطات العادية لوظيفة تسيير الأفراد المتمثلة في تخطيط الأفراد (التحضير للجلب)، تجنيدهم (الجلب للأفراد بحد ذاته)، تكوينهم (الذي يدخل في إطار نشاط التطوير) و أخيرا منحهم أجرهم (يمكنه الجمع من عدة نشاطات من جلب و تطوير أي تخصيص الأجور المناسبة للفرد المجلوب بمعنى المجند و المجند المكوّن إلخ...).

#### 1-1-1-1- تخطيط الأفراد :

كان هذا النشاط محور بحوث الكثير من الإقتصاديين<sup>3</sup> إذ أنه نعت باسم "التسيير التنبئي للأفراد" في أغلب الكتابات و عرف بالأداة المستعملة لوضع استراتيجية الموارد البشرية إذن فالبحوث الكثيرة المخصصة له إن دلّت على شيء فإنها تدل على مدى أهمية هذا النشاط في تنظيم الأفراد و بالتالي تنظيم العمل الذي يؤثر بطريقة أو بأخرى على نتائج المؤسسة ككل.

#### 1-1-2- تجنيد الأفراد :

أجمع العديد من الباحثين<sup>4</sup> أن التجنيد هو عبارة عن مجموعة من العمليات

<sup>1 2 3</sup> أمثال: بوت، ميشود، كروز، فريد بارك، هينز، بيلانجر و غيرهم.

<sup>4</sup> "إدارة الأفراد" عبد الغفار حنفي 1989- ص 93-109، "تقنيات و تطبيقات التجنيد" كرسو لهوم ميشال - باريس طبعت المنظمة 1978 ص 12، "الإدارة العامة" الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح 1996 ص 472، 451.

المسهلة لتنصيب الأفراد في الوظائف الشاغرة المتمثلة في إستقطاب القوى العاملة،\* إختيار الأفراد و التدريب حيث أهميتها تكمن في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كما أكدته طایلور<sup>1</sup>.

### 1-1-3- منح الأجر للأفراد :

يقوم هذا النشاط بإعطاء الفرد المستخدم مقابلا للجهد الذي يبذله سواء كان عضلي أو فكري حيث أن أغلب المختصين<sup>2</sup> قاموا بتضمين هذا المقابل نوعين من الأجر: الأجر النقدي و الأجر الطبيعي الذي سمي من طرف العديد من الإقتصاديين<sup>3</sup> بالإمتيازات الإجتماعية، اجتهد كل من المستخدمين (عمل النقابات) و المختصين و كذا المسؤولين في وضع مكونات هذا المقابل. إلا أنها في تغيّر مستمر نتيجة تأثر النشاط بالمحيط كما أشرنا سابقا. إذ أننا لا نبالغ إن قلنا أنه يعتبر محرك العمل البشري داخل المؤسسة. بما أن هدف الفرد المستخدم لدى هذه المنظمة هو إقتناء الدخل بشتى أشكاله.

### 1-1-4- تكوين الأفراد :

يولي المختصون أهمية خاصة لهذا النشاط، إذ أن العديد منهم أقاموا بحوثا معتبرة في هذا الميدان. حاولوا من خلالها إظهار أهمية التكوين في تطوير الفرد خاصة و أن محيط المؤسسات دائم التطور و التغير، و أكبر دليل على ذلك ما جاء به كل من قياتور لاروش<sup>4</sup>، باريزي<sup>5</sup> و روبرت<sup>6</sup> دون أن ننسى

<sup>1</sup> طایلور، تنظيم المؤسسة : الإدارة العلمية للمؤسسة - باريس 1957 ص 53.

<sup>2</sup> مثال جاكس : "الأجر الموضوعي للإطارات و الأفراد" (1963) ص 8 ؛ لخضر سكيور لويز بلودان : "تسيير الموارد البشرية"، طبعات المنظمة، 1986 ص 2 من الفصل 7.

<sup>3</sup> الإقتصادي خنفي محمود سليمان في كتابه : "الأفراد"، دار الجامعات المصرية (بدون سنة) ص 324 - 325، أطلق عليه إسم "الخدمات و المزايا".

<sup>4</sup> قياتور لاروش : "تطوير الموارد البشرية" نشاط مهمل من طرف المؤسسة (1977) ص 8.



بيار كاس<sup>1</sup> حيث أوضع فيه طرقا و أساليباً للتكوين<sup>2</sup> من أجل إنجاح النشاط ككل الذي نلاحظه من خلال نتائج المؤسسة (المالية في معظم الأحيان) و بلورها في الفكرة العامة القائلة أن إذا كان التكوين فعالاً يعني بالضرورة تطوير فعلي للأفراد الذي يحدث أعمال في مستوياتها القصوى (مثلاً الإتقان) مما ينتج عنه تطوراً للمنتج (سواء من حيث الكمية أو الجودة) و بالتالي بلوغ النتائج الجيدة.

#### 1-2-2- النشطات ذات البعد الطاقوي :

إلى جانب جلب و تطوير الأفراد المذكورين ضمن النشاطات العادية (أي ذات البعد العملي) يوجد نشاط الإحتفاظ بالأفراد الذي يعدّ نشاط ذي البعد الطاقوي إذ أن الإحتفاظ بالأفراد يعني بالضرورة تحفيزهم بشتى الطرق حيث يخلق جوّ تنظيمي مرضي لهم و يوفر الشروط المواتية لعملهم و يسمح بإتباع نمط معين في ميدان الإتصال بما فيها علاقات العمل إلخ ...

#### 1-2-1- تحفيز الأفراد :

كان و يبقى التحفيز الشغل الشاغل لمختصي تسيير الموارد البشرية فلقد عولج موضوعه من طرف العديد من الباحثين واضعين بذلك نظريات قابلة للنقاش حيث نظرية ماسلو المصنّفة لإحتياجات الفرد و المألحة على محاولة إشباع رغبته ليتم تحفيزه (و هي كالتالي : الإحتياجات البدنية، الإحتياجات الأمنية، الإحتياجات الإجتماعية، إحتياجات احترام النفس و أخيراً إحتياجات تحقيق الذات) و كذا نظرية هيرتز بارغ الذي عالج مشكل التحفيز انطلاقاً من الرضى أو عدمه، الذي يجنيه الفرد المستخدم من عمله، إلى جانب نظريات أخرى اعتبرت كامتداد لسابقاتها المذكورة (ماسلو، هيرتربارغ) مثل نظريات كل من ليومن، ليكارت، ليفانس ...

<sup>5,6</sup> باريزي، روبرت : "تطوير الموارد البشرية" لسنة 1982، ص 11.

<sup>1</sup> بياركاس : "التكوين الفعّال" (1990) ص 10.

<sup>2</sup> بياركاس "التكوين الفعّال" (1990)، ص 105 إلى 215.

و هذا كـلـه قـاد معظـم الإقـتصـاديين و البـاحـثين<sup>1</sup> إلى جعـل التحفيـز ليس كوسيلة للإحتفاظ بالأفراد فحسب بل كنشاط قائم بذاته ذي بعد طاقوي يرمي إلى أبعد من ذلك حيث الخلق و الإبداع اللذان يميزان أعمال المستخدمين مما يؤدي بالضرورة إلى تحسينها و بالتالي الحصول على أرقى النتائج المترجمة للفعالية في مجال تسيير الموارد البشرية و لكن ما هو شاد للنظر هو تأثير النشاطات العادية (تخطيط، تجنيد، أجر و تكوين المستخدمين) على النشاطات ذات البعد الطاقي أمثال التحفيز. مثلاً لو أخذنا الثنائية "تكوين - تحفيز" نلاحظ أن الفرد إذا تمكّن من تحقيق ذاته داخل المؤسسة بواسطة التكوين، سيؤدي ذلك إلى قيامه بعمل متقن في أغلب الأحيان (لأنه سيعمل بثقة نفس أكبر). و النتيجة تحصل ماذي أحسن (إنتاج ذو جودة) قد يعود بالمنفعة على المنظمة ككل ويكون العكس إذا لم يحقق الفرد ذاته من جراء هذا التكوين المحكوم عليه بعدم الفعالية الناتجة عن أسباب عدّة (مثل : اكتظاظ أقسام التكوين، إجباره عليه، عدم توقّر أدنى الوسائل، ضعف المكوثين، عدم أخذه كفرد يحتاج للتكوين) فبدلاً ما يؤدي ذلك إلى تحفيزه و تحسين عمله، قد ينجر عنه ظواهر أخرى غير مرغوب فيها كظاهرة الغيابات المبرّرة و غير المبرّرة. و من بين أسبابها عجز المستخدم عن الإستجابة لمتطلبات المنصب المحال إليه أي عندما تكون مؤهلات الفرد أقلّ من متطلبات المنصب (نقص التكوين، عدم فعالية التكوين إلخ...) الذي يؤدي إلى فقدان هذا المستخدم ثقته في نفسه مما ينجر عنه كثرة غياباته و يمكن ترك و مغادرة المنصب بحدّ ذاته. و هذا ما لا ينفي مشاركة هذه الظاهرة (الغياب أو المغادرة) في تدهور الإنتاجية و بالتالي نتائج المؤسسة.

و الأمثلة عديدة كما سنرى لاحقاً (ثنائيات : تخطيط الأفراد - تحفيز، تجنيد - تحفيز، أجر - تحفيز، و ما شابه ذلك).

و للجواب عن السؤال المطروح : من يقوم بهذه النشاطات (أي العادية و الطاقوية) ؟ فالردّ عنه جاء من عدّة إقتصاديّين<sup>2</sup> الذين أشاروا إلى الرّؤساء

<sup>1</sup> أمثال : مولروكود : الخلق في المؤسسة (1982)، أليوبن : "نظريات التحفيز" (1982).

<sup>2</sup> أمثال : جان فومبون : تصاعد وظيفة الأفراد (1977) ص 20 و عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة

الأفراد، ط 1990 ص 5.

المباشرين، إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم و المتكأ الهيكلية أي الهيئة الرسمية التي يحال إليها التكفل بكل ما يخص الأفراد المسماة (من طرف معظم المختصين) بمصلحة الأفراد " إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم أي عدد مستخدميها مرتفع.

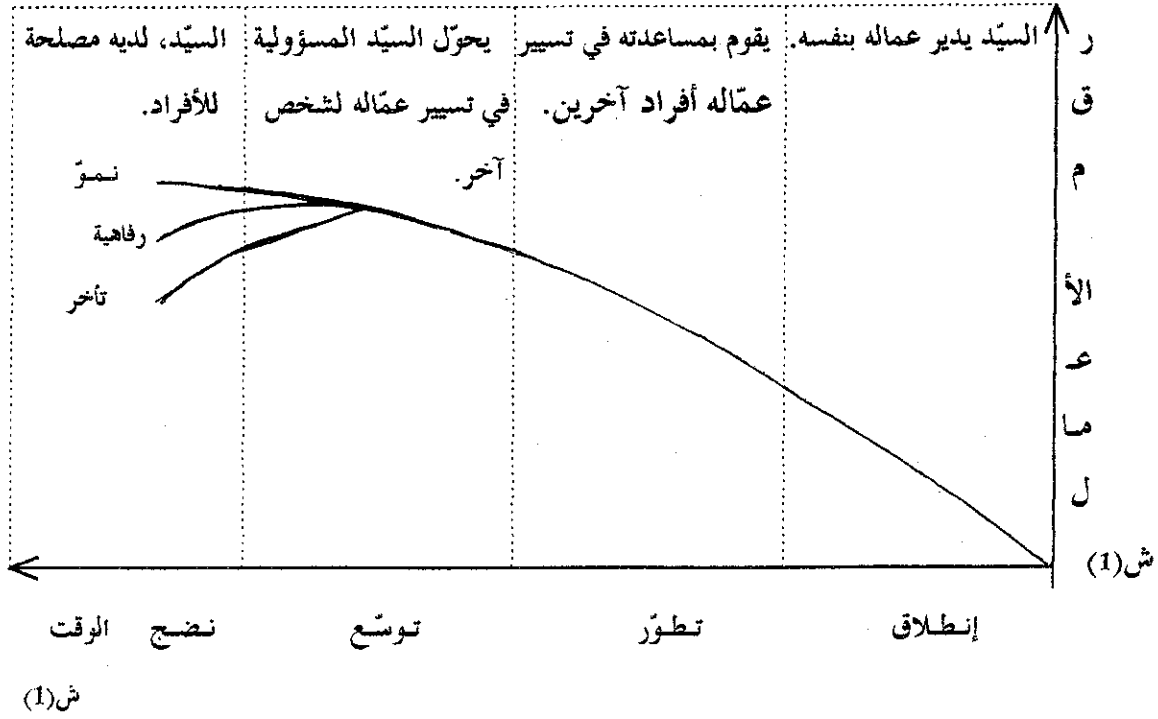
من هنا يظهر بوضوح الفرق بين الوظيفة بحدة ذاتها و متكئها الهيكلية (مصلحة الأفراد) حيث أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تنشأ مع نشوء المنظمة أما مصلحة الأفراد فاختيار وجودها من عدمه متعلق بحجم المؤسسة كما سنرى في الفقرة الموالية.

## 2- المتكأ الهيكلية لوظيفة تسيير الموارد البشرية (مصلحة الأفراد)

1-2 : نشأته

إذا تأملنا الشكل الذي أوضعه لخضر سكيو و لويز بلودان في كتابهما "تسيير الموارد البشرية 1986 " التالي.

## مصلحة الأفراد وتطور حياة المؤسسة



المصدر : لخضر سكيو و لويز بلودان، "تسيير الموارد البشرية" طبعة 4 ل، 1986،  
الفصل 2 ص ص 3-4.

يمكننا أن نؤكد ما ذكرناه سالفاً (نشأة مصلحة الأفراد التدريجية) كما  
يمكننا أن نقول أن مهام المصلحة (حيث تنوع، تشعب وتشابك النشاطات الخاصة  
بالأفراد) تتضاعف مع نضوج المؤسسة، إذ أن وجودها في هذه الحالة يعتبر ضرورة  
حتمية كما أكده كل من بيريتي<sup>1</sup>، بيلانجر<sup>2</sup> دون أن ننسى ديميتري وايس<sup>3</sup> إلى  
جانب اعتباره المصلحة -المعنية- ضرورة حتمية للمؤسسات الكبيرة  
والمتموّطة الحجم فلقد قام بدراسة شاملة لمختلف مهامها (منذ نشأة  
المصلحة) كما سنرى.

<sup>1</sup> بيريتي : "إدارة الأفراد"، الجائزة الكبرى، HAVARD، التوسّع 1982 ص ص 15-16.

<sup>2</sup> بيلانجر : "تسيير الموارد البشرية" 1979 ص 37.

<sup>3</sup> ديميتري وايس : "تطبيق وظيفة الأفراد" (1982) ص ص 63-64-65-66 (إعتماده على بحث الكاتب  
الإقتصادي "ROBERT BOSQUET").

## 2-2 : مهامها : (أو مهام المتكأ الهيكل للوظيفة).

إستنادا إلى ما جاء به هذا الإقتصادي، يمكننا القول أن مهام مصلحة الأفراد تطوّرت عبر الزمن. فبعد ما كانت تقتصر على التكفل بملفات الأفراد فقط (قبل 1930) و كانت مرتبطة بإدارة الإنتاج حيث ارتسام صفة العسكري المتقاعد على رئيس الأفراد (العامل على إعطاء الأوامر) تحولت إلى مصلحة تتكفل بتنفيذ ووضع القوانين الخاصة بالأفراد حيث أن رئيسها كان عبارة عن رجل القانون ذلك ما جعلها ترتبط بإدارة الإنتاج أو بالإدارة العامة أو حتى بالأمانة العامة، و وصلت إلى مرحلة عبّر عنها بعض المختصين بالفرنسية "un véritable état major" إذ ارتبطت مباشرة بالإدارة العامة نتيجة تأثيرات مختلفة خاصة تلك المتعلقة بمدرسة العلاقات الإنسانية.

و أخيرا أصبحت المصلحة التي تشارك بصفة نشيطة و بحيوية في التسيير العام للمؤسسة ناهيك عن النشاطات الإدارية (كتسيير ملفات الأفراد و احترام قانون العمل).

إذن كونها ترتبط بهذه أو تلك الإدارات (كما هو مشار إليه في الفقرة السابقة) من إدارة الإنتاج، أمانة عامة و إدارة عامة ... فذلك يعني تواجد علاقات متبادلة بينها و بين هذه الإدارات دون أن ننسى علاقاتها مع الإدارات الأخرى و مع أعضاء المؤسسة ككل بما فيها جمعياتهم طبعاً (مجلس المؤسسة، نقابات، هيئات وظيفية إلخ ...) كما سنرى ذلك بالتفصيل في الفقرة الموالية :

## 2-3 : العلاقات الموجودة بين مصلحة الأفراد و مختلف هيئات المؤسسة

علاقات تغمرها روابط إدارية متينة و رسمية تجمع بين مصلحة الأفراد و المصالح أو الإدارات وكذا الهيئات و العناصر المكوّنة للمنظمة

\* لم يعد الأمر يقتصر على العمال فحسب بل توسّع لكي يشمل مجموع الأفراد بمعنى أن الإضارات العليا معنية أيضا بالأمر.

أو المؤسسة حيث يمكن تقديمها كالاتي :

### أ- علاقات إدارة الأفراد و الإدارة العامة

أشار إليها معظم الإقتصاديين سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة أمثال بيريتي<sup>1</sup> و بيلانجر<sup>2</sup> الذي تكلم عنها بإسهاب جاعلا منها أداة إظهار أهمية المصلحة المعنية و حتمية وجودها.

إذن فالخلاصة المنبثقة من مجموع هذه الكتابات يمكن حصرها في نقطتين أساسيتين.

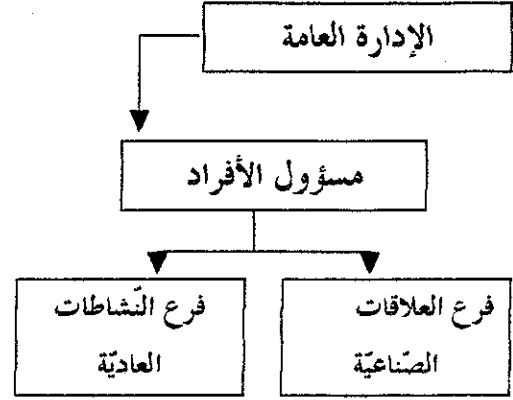
\* علاقتها مع الإدارة العامة لا مفرّ منها، ذلك أنها تظهر من خلال هيكل المؤسسة الإداري مهما كان الشكل الذي تأخذه المصلحة في هذا الهيكل أي هيكلية من نوع تكاملي أو من نوع توسعي أو من نوع تفرقي أو أيضا من نوع تنسيقي كما ذكر دالتون أم س، فارلند في كتابه "تعاون و اختلاف" الذي أوضحها من خلال الشكل الموالي :

<sup>1</sup> بيريتي : "تسيير الأفراد" (1982)، ص 478.

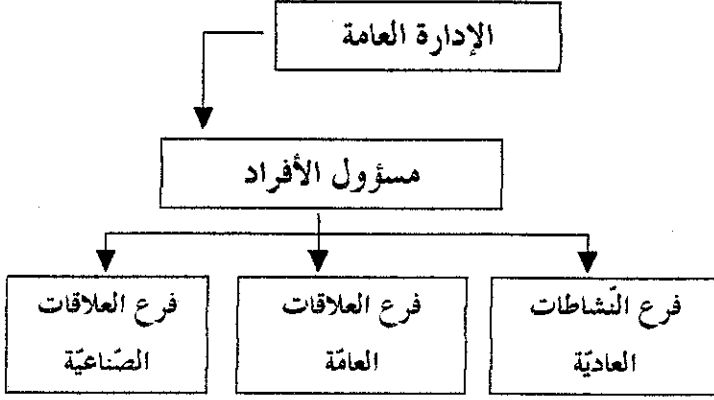
<sup>2</sup> بيلانجر : "تسيير الموارد البشرية" (1979)، ص 46-47.

ش (2) أشكال من الهياكل الرابطة بين مصلحة الأفراد و الإدارة العليا

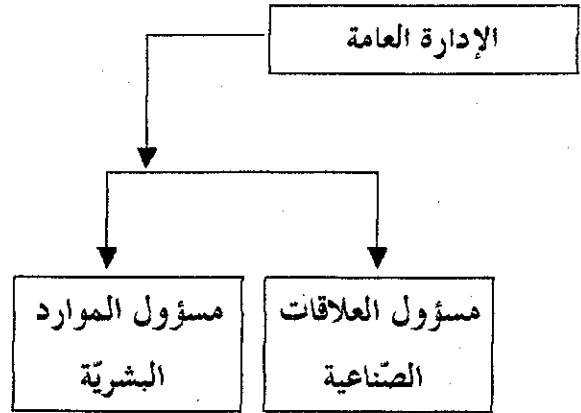
أ- هيكله من نوع تكاملي



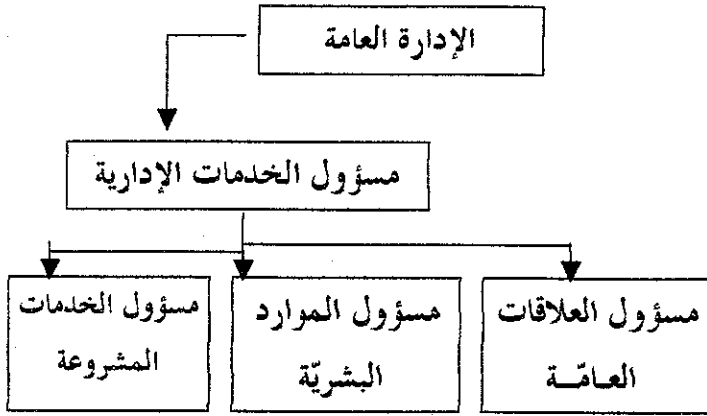
ب- هيكله من نوع توسعي



ج- هيكله من نوع تفرقي



د- هيكله من نوع تنسيقي



المصدر: "تسيير الأفراد"، لخضر سكيو مع مساعدة لوييز بلودان، طبعات 4 ل أن س، طبعات المنظمة 1986، ص 35.

فما يمكن استنتاجه من خلال هذه المخططات الهيكلية هو العلاقة الدائمة السارية بين مصلحة الأفراد و الإدارة العامة. وكذا تفرعات المصلحة التي تساعد على قيام هذه الأخيرة (إدارة الأفراد) بمهامها بما فيها تلك المطالبة بها تجاه الإدارة العليا التي تمثل النقطة الثانية من الخلاصة.

في علاقتها مع الإدارة العامة، إدارة الأفراد تقوم بالمهام التالية :

\* إخبارها بكل المشاكل المتعلقة بالأفراد الناتجة عن مختلف القرارات (التجارية، التقنية و المالية) لهذا تقوم إدارة الأفراد (مصلحة الأفراد) بالتحليلات التنبئية القصيرة و الطويلة الأمد.

\* نصحتها عن طريق تقييم اقتصادي للقرارات الخاصة بعدد الأفراد، الأجرة، السياسة الإجتماعية، و سياسة الأفراد بصفة عامة.

\* مساعدتها في وضع النموذج الإجتماعي الخاص بالمؤسسة.

\* تشكيل السياسات و الطرق المتعلقة بتسيير الأفراد مع الأخذ بعين الإعتبار المسار الإداري الخاص بالأفراد و كذا مع تأمين تنسيق و مراقبة مختلف السياسات الخاصة بهؤلاء (فيما يخص الإنتقاء ، الترقية ، التجنيد ...).

### ب- علاقة إدارة الأفراد مع الهرم الوظيفي المباشر

في هذه الحالة، إدارة الأفراد لديها ثلاثة مهام كبيرة :

\* من جهة، يجب أن تحسّس الإطارات بمشاكل العلاقات البشرية داخل المؤسسة عن طريق منحهم مجموعة من المعطيات البيكو-اجتماعية القاعدية اللازمة للتسيير الحسن لأفرادهم، و كذلك منحهم تكويننا خاصًا بالطرق و التقنيات المسهّلة لتنمية تأثيرهم على مرؤوسيههم.

و أخيرا، يجب عليها نصح الرؤساء الخطيين المباشرين فيما يخصّ معالجة و تنفيذ قرارات السلطة العليا و كذا تحليل الوقائع الإجتماعية لفوج عملهم.

\* و من جهة أخرى، يجب على إدارة الأفراد أن تساعد كل مسؤولي التسيير بخدماتها المختصة مثل :

- التجنيد، الإنتقاء، التنصيب و الإستقبال ؛
- التكوين و التطوير ؛
- تسيير الأجور و التنقيط ؛
- إعلامهم فيما يخصّ القوانين و القرارات و كذا الإتفاقيات ؛
- الإتصال مع الهيئات الإجتماعية الخارجية أو الداخلية إلخ ...



\* أخيراً، يعود إليها إعلام المسؤولين بـ :

- التشريع الإجتماعي وإرشادات الإدارة العليا العامة المتعلقة بالأفراد ؛
- الجوهر الإجتماعي لفريق عملهم بمنحهم المعطيات الخاصة بمستوى الغيابات و بدرجة الإنتاجية و كذا بالتحرك الداخلي (الانتقال) إلخ ...

### ج- علاقة إدارة الأفراد مع عناصر المؤسسة

- لدى مصلحة الأفراد مهام مزدوجة في هذه الحالة تجاه العناصر الأخرى المكوّنة للمؤسسة آخذة بعين الاعتبار :
- \* إنتظارات و إعتراضات العمّال التي يجب أن تلبّغها للإدارة العامة ؛
  - \* إرادات و أهداف الإدارة العامة في الميدان الإجتماعي التي يجب عليها إبلاغها للعمّال ؛
  - \* أخيراً، مساعدة العمّال ذوي المشاكل المالية، القانونية، الإجتماعية و الأخلاقية المظرة.

### د- العلاقات الأخرى

إلى جانب مهامها تجاه النقابة (إعلام، محادثات إلخ ...)، يوجد مهام أخرى التي تشير إلى تنوع علاقاتها مع مختلف الهيئات سواء كانت داخلية أو خارجية مثل : الإتصال المستمر مع مجلس المؤسسة، بعثة الصحة، التأمين، الأعمال الإجتماعية، الهيئات الوظيفية أو الحرفية إلخ ... و إسنادا على ما جاء به العديد من الإقتصاديين أمثال كرودان و شيرمان فالتنسيق ما بين مهام المصلحة و مهام المصالح و الهيئات و كذا العناصر الأخرى المكوّنة للمنظمة يتم خاصة عن طريق هذه العلاقات الرسمية.

## فلاصة الفصل الأول

و أخيرا الخلاصة المتوخاة من العرض النظامي هذا للوظيفة، تتمثل في كونها ممثلة بمصلحة تثبت رسميتها و شرعيتها داخل المؤسسة (المتوسطة و الكبيرة الحجم خاصة) حيث تخصصها في القيام بكلّ النشاطات المتعلقة بالأفراد المنقسمة إلى نوعين: النشاطات العادية (تخطيط الأفراد، تجنيدهم، منحهم أجورهم، و تكويتهم).

و النشاطات الطاقوية (التحفيز خاصة) المؤشرة في بعضها البعض و المتأثرة بدورها بالمحيط سواء كان الداخلي أو الخارجي (النظام الإقتصادي و السياسي المتبع إلخ ...). و المحتاجة إلى علاقات مختلفة مع مختلف المصالح و الهيئات و العناصر الرسمية المكوّنة للمؤسسة في تطبيقها و تنفيذها (مثلا : الحوار بين المصلحة و النقابة الذي يقوم لتحسين الأجرة).

## الفصل الثاني

### نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية العادية (تفصيلها)

#### مقدمة

#### المبحث الأول - التقديم المفصل لنشاطات وظيفية الأفراد العادية

الجزء الأول-1- تخطيط الموارد البشرية

الجزء الثاني-2- تجنيدها

الجزء الثالث-3- تسيير أجورها

الجزء الرابع-4- تكوينها

#### المبحث الثاني - تأثيراتها على نشاط الوظيفة الطاقوي (التحفيز)

1- حالات التحفيز

2- حالات عدم التحفيز

#### خلاصة الفصل الثاني

إعتمادا على ما سبق، سنحاول في هذا الفصل تقديم النشاطات  
العادية لوظيفة تسيير الموارد البشرية. و سنعمل على إبراز مدى  
تأثيرها على التحفيز و بالتالي استخلاص حالات الوظيفة المعنية (فعاليتها  
وعدم فعاليتها) ذلك ما يسهل لنا تناول تلك الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية  
العامّة الجزائرية التي نفترض عدم فعاليتها إلى غاية 1997 و نقوم بالبحث في ذلك  
اعتمادا على نشاطاتها العادية و تأثيرها على تحفيز الأفراد.

## المبحث الأول - التقديم المفصل لنشاطات وظيفية الأفراد العادية

الجزء الأول-1- تخطيط الموارد البشرية

الجزء الثاني-2- تجنيدها

الجزء الثالث-3- تسيير أجورها

الجزء الرابع-4- تكوينها

حسب معظم الإقتصاديين، النشاطات الطاقوية لوظيفة تسيير الموارد البشرية ظهرت على إثر نشاطاتها العادية. فالتحفيز كنشاط طاقوي يبرز كنتيجة لفعالية نشاطات الوظيفة العادية هذا ما أكده المختصون<sup>1</sup> سواء تقليديون أو معاصرون فقد اعتبر تايلور<sup>2</sup> الأجر النقدي كعامل أساسي للتحفيز و توصل Herzberg<sup>3</sup> (1959) بعد دراسة قام بها على مجموعة من المحاسبين و المهندسين إلى أن الأجر و المكافآت و التقدم و كذا الترقى الوظيفي من العوامل المؤدية إلى التحفيز (الإيجابي)، و رأى اقتصاديون آخرون<sup>4</sup> أن توسيع الأجر ليشمل في آن واحد الأجر النقدي و الطبيعي (الإمتيازات غير النقدية) يحفز أكثر المستخدمين.

و بتقديمنا للنشاطات المسماة بالعادية لدى لخضر سكيو<sup>5</sup> و البعد العملي لدى بيلانجر<sup>6</sup> و المتمثلة في : التخطيط، التجنيد، التكوين و منح أجر المستخدمين كل على حدى نتمكن من توضيحها و تفصيلها و بالتالي فهم ميكانيزماتها من أجل الخوض في مجال تأثيرها على التحفيز و ما ينجر عن ذلك. (حالة المنظمة بصورة عامة و حالة وظيفة تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة).

<sup>1</sup> أمثال : تايلور، Gregor، ألبارت، دوبي، جان كلود بيرسون، جاك ريبوا.

<sup>2</sup> تايلور : "تنظيم المؤسسة : الإدارة العلمية للمؤسسة باريس ط 1957.

<sup>3</sup> بلكرمي و داد، رسالة ماجستير تحت عنوان "تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة" دراسة ميدانية بالديوان الجهوي للحليب و مشتقاته - وحدة نوميديا- 1996- 1997 ص 108.

<sup>4</sup> أمثال: ألبارت، دوبي، جان كلود بيرسون : "التقنيات الحديثة للأجور" شوطار و شركائه ص 1972 و جاك دبوا : "الأجور" طبعات المنظمة 1986 ص 19-224.

<sup>5</sup> لخضر سكيو : "تسيير الموارد البشرية" 1986 ص 1 من القسم الرابع "العلاقات الصناعية".

<sup>6</sup> بيلانجر : تسيير الموارد البشرية " (1979) ص 17.

الجزء الأول :

(1) - تخطيط الأفراد

1-1 مقرمة (إظهار الأهمية)،

2-1 تعريف تخطيط الأفراد،

3-1 مراحله،

4-1 أقسامه،

1-4-1 التخطيط الإستراتيجي للأفراد،

2-4-1 التخطيط التشغيلي للأفراد،

5-1 أهدافه،

6-1 خلاصة جزئية،

## 1- مقدمة : أهمية تخطيط الأفراد

تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية من مشكلة عدم توازن ميزانية مواردها البشرية أي مشكلة الفائض أو العجز في عدد مستخدميها. إذ أن تضخمها قائم بقيام القرارات الخاصة بالقوى العاملة بمواجهة الأزمات بعد حدوثها (مثلا : ضغط العمل الذي يؤدي إلى استحالة تحقيق أهداف الإنتاج أو الإنجاز لقلّة مواردها البشرية). ولا يتبع تنفيذ هذه القرارات أي برنامج زمني محدد. من هنا تبرز أهمية تخطيط الأفراد داخل أي تنظيم (إنتاجي بالخصوص).

و نظرا لأهميته البالغة، فقد حضى بعدة تعاريف للعديد من الإقتصاديّين إذ أجمعوا على :

### 1-2- تعريف تخطيط الأفراد

يؤكد الإقتصاديون أمثال عبد الغفار حنفي<sup>1</sup> و محمد سعيد عبد الفتاح<sup>2</sup> على أنه الأسلوب الذي يمكّن مصلحة الأفراد من توفير القوى العاملة الملائمة و الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. إذن فتحقيق ما تصبوا إليه أي مؤسسة من أهداف لا يتأتى إلا بتخطيط الأفراد المكوّنين لها. فهو الذي يوقر القوى العاملة التي تريدها و تحتاجها خاصّة. ولكن لا يمكن لهذا النشاط أن يقوم بدون مراحل يعتمد عليها المتمثلة فيما يلي :

### 1-3- مراحل تخطيط الأفراد

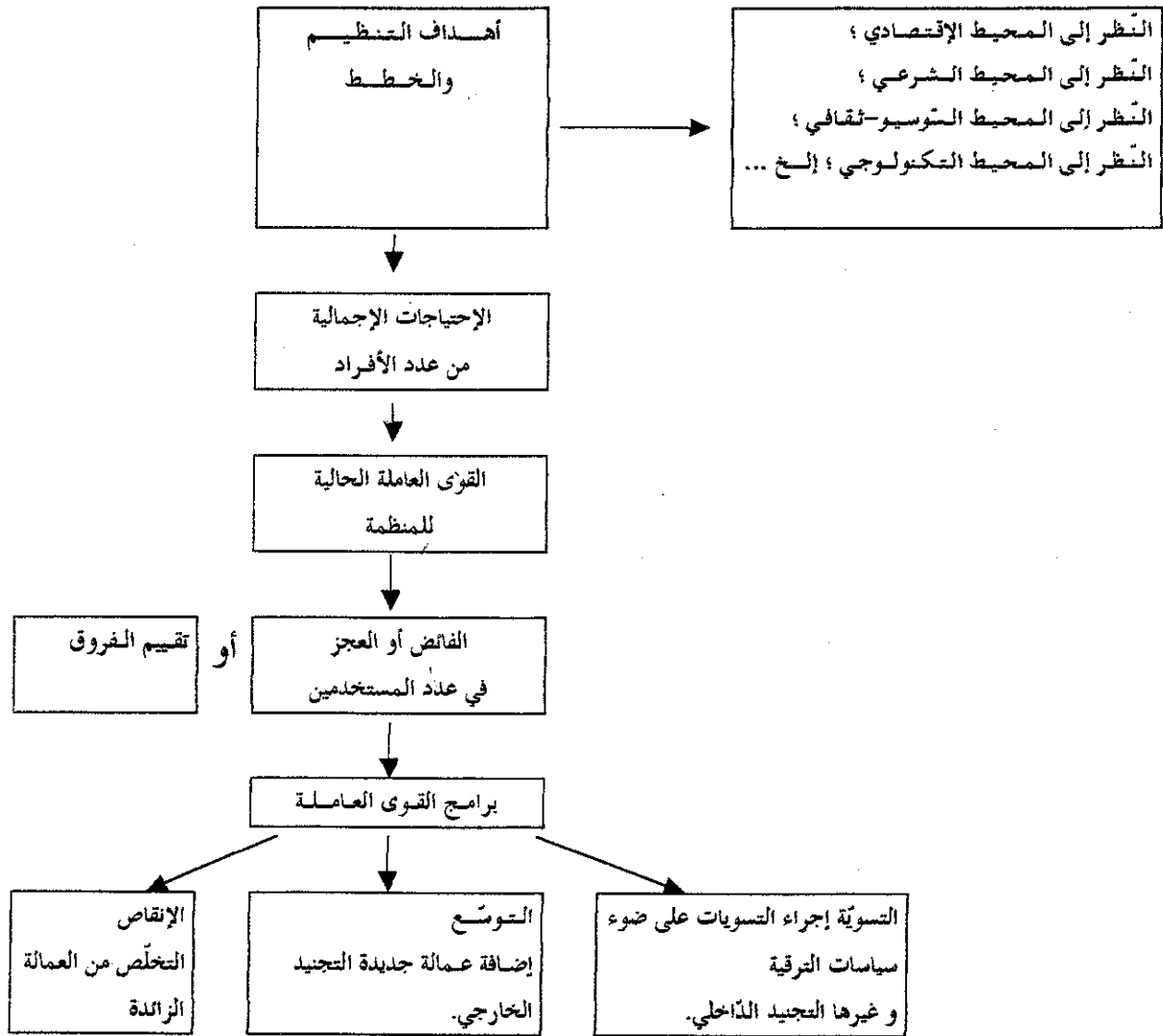
إذا أخذنا بعين الاعتبار الشكل الموالي :

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية 1990 ص 87.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة: أستاذ إدارة الأعمال، رئيس جامعة الإسكندرية، 1996 ص 659.



## (توضيح) مراحل تخطيط القوى العاملة



ش(3)

المصدر : ملخص عن الجداول أو الأشكال التي أوضعها كل من :  
 بأرناماتوري و دانيال كروزيت في : "تسيير الموارد البشرية" (1986) ص ص 21-  
 22-23-24-25 ؛  
 لخضر سكيو في : "تسيير الموارد البشرية" (1986) ص 21 و بيلا نجر في : "تسيير  
 الموارد البشرية" (1979) ص 73.

نجد ثلاث مراحل تمكن مصلحة الأفراد من معرفة الفائض أو العجز  
 من القوى العاملة :

- 1- معرفة أهداف التنظيم و الخطط الموضوعة لذلك، التي يستخلصها المسيرون من خلال المحيطات الخارجية المتمثلة في المحيط الإقتصادي الشرعي، السّوسولوجي، الثقافي، التكنولوجي إلخ ...
- 2- معرفة الإحتياجات الإجمالية من القوى العاملة.
- 3- أخيرا معرفة عدد الأفراد الحالي للمنظمة.

بعد إيجاد الفائص أو العجز يمكن إقامة عدّة برامج لمعالجة الوضعية المعاشة في هذا الإطار منها :

التخلّص من العمالة الزائدة (حالة الفائص) إذ قلّما تقوم بها المصلحة محل الدراسة- لما تسببه من أضرار إجتماعية خاصة، و من أجل ذلك فإنّها تبدأ بالإجراء الأخف (مثلا: القيام بتسوية التقاعد أو وضع بعض المستخدمين في حالة تقاعد مسبق) وتنتهي بالإجراء القاسي المتمثل في الإخراج المؤمّن للمستخدمين، تماما كما تلجأ إليه العديد من مؤسّساتنا الإقتصادية العامّة الجزائرية الذي عاد بالضرر على العمّال و عائلاتهم (البطالة) (حسب مختلف الجرائد الجزائرية).

إضافة عمالة جديدة (حالة العجز) أي التجنيد الخارجي و ذلك بإقحام الدّم الجديد للمؤسسة كما عبّر عنه الإقتصاديون، و لكن بالرغم من مساهمته في التخفيف من بعض الظواهر الإقتصادية السيئة مثل : إمتصاص البطالة إلّا أنّ جلّ المؤسّسات تلجأ إلى هذا النوع من التجنيد بعد تجربة التجنيد الداخلي (في حالة عدم ملائمة هذا

---

تستعمل المصلحة في الحالتين (حالة العجز و حالة الفائص) ما يلي :

1- حالة العجز : تبدأ المصلحة المعنية بتجنيد المستخدم الموجود داخل المؤسسة عن طريق الترفية التي غالبا ما تحتاج إلى تكوين، و إذا تعدّر عليها ذلك تلجأ إلى التجنيد الخارجي.

2- حالة الفائص : عندما تحتاج المصلحة شغل مناصب معينة في صنف أعلى مثلا : فإنّها تقوم بترقية مستخدمين من صنف أدنى (لديه فائض في عدد الأفراد و يشهد بطالة مقنعة).

\*\* معرفة و تطبيق التسيير: "تسيير الموارد البشرية" بارنارماتوري و دانيال كروزيت الطبعة الثالثة (ناطهان 1988) ص 31-32-33-34.

النوع : عدم وجود الكفاءة اللازمة داخل المنظمة).  
\*إجراء التسويات على ضوء سياسات الترقية وغيرها، المفضلة لدى العديد من المؤسسات لما تحضى به من إمتيازات مادية ومعنوية (نقص التكاليف في أغلب الأحيان، معرفة الشخص المستخدم بعمق أو عن قريب ... إلخ) وأخيرا لتوضيح أهمّ مراحل التخطيط يمكن أخذ مثال مؤسسة "EXAM".

### مثال عن مؤسسة "EXAM"

ويوضح مثال المؤسسة الفرنسية "EXAM" المتسعة لـ 300 فرد والمختصة بصنع وبيع المنتج ذي الإستهلاك الواسع البعض من هذه المراحل. حيث قامت مصلحة أفرادها بالتبؤ أو تخطيط مواردها البشرية للخمسة أعوام اللاحقة (05) اعتمادا على المراحل التالية :

1- معرفة أهداف المؤسسة وخطط الموضوعات لذلك والإحتياجات الإجمالية من القوى العاملة (الطويلة الأجل بمعنى أكثر من 5 سنوات)،

2- القيام بجرد المناصب الحقيقية أي معرفة عدد الأفراد الحالي للمؤسسة مع فحص نظام العيش لمواردها البشرية. والإهتمام بالحالة الديمغرافية في المؤسسة و المغادرات التي تحصل نتيجة تقاعد، إستقالة، موت أو إيقاف فردي عن العمل،

3- إحصاء الإحتياجات لمدة خمس سنوات لاحقة،

4- مقارنة الإحتياجات مع الموارد ممّا يساعده على وضع التسويات الملائمة مثل : تسهيل المغادرات الإدارية نحو الخارج (إمكانات التقاعد المسبق، مساعدة الأجراء الذين يأملون تأسيس مؤسساتهم الخاصة، العطل الطويلة المدى المتمثلة في تلك الممنوحة للأمهات الشابة اللواتي تردن تربية أبنائهنّ لمدة معينة والأفراد الذين يريدون الدخول في تكوين ما.

إعتماداً على ما سبق، يتأكد قول الإقتصادي فيبوم فرانك<sup>1</sup>  
أن تخطيط الموارد البشرية له أقسام متمثلة في :

#### 1-4-1 أقسام تخطيط الأفراد :

ينقسم هذا التخطيط إلى :

\* التخطيط الإستراتيجي

\* التخطيط التشغيلي أو العملي للأفراد.

#### 1-4-1-1 التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يعرف عموماً على أنه : "عملية وضع أهداف التنظيم وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف"<sup>2</sup>. فهو ينطوي على اتخاذ قرارات ذات آثار جوهرية كما أنه لا يخلو من المخاطر التي تجعله أكثر صعوبة وتعقيداً و احتياجاً للمجهود الذهني.

#### 1-4-1-2 التخطيط التشغيلي أو العملي للأفراد :

فهو عبارة عن الخطط القصيرة الأجل (أقل من سنة عموماً) الخاصة بالأفراد التي تأخذ بعين الاعتبار التغيرات القصيرة الأجل (مثل : التغير في الكفاءة الإنتاجية) مع العلم أنها تتعامل مع النمو - سير العمل - الطبيعي أي افتراض استقرار بيئة النشاط و بذلك، فإنها تقتصر على معالجة المسائل ذات الأثر المحدود التي قد تعترض المسار الطبيعي للتشغيل أو العمل.

<sup>1</sup> فيبوم فرانك : تسيير الأفراد في فرنسا: النص و الحقيقة مجلة التسيير الفرنسية - سبتمبر 1979 ص 18.

<sup>2</sup> حسب ما جاء به الإقتصاديون أمثال فيبوم فرانك (تسيير الأفراد في فرنسا) مجلة التسيير الفرنسية

1979 ص 20 و عبد الغفار حنفي : "السلوك التنظيمي" و (إدارة الأفراد) 1990 ص 90 بندي عبد الله في

"تسيير الأفراد" فقرة برنامج العمل لـ 1994.

وتعتمد المؤسسات العمومية الاقتصادية الموجودة تحت النظام الاقتصادي الموجه على هذا النوع من التخطيط بما أن التخطيط الإستراتيجي غالبا ما يكون مركزيا إذ تقوم به الهيئات العليا الموجهة من طرف الحكومة طبعاً.

ولكن التخطيط سواء استراتيجي أو تشغيلي ينطوي على أهداف :

#### 1-5- أهداف تخطيط الموارد البشرية :

أشار بعض الإقتصاديين<sup>1</sup> إلى أن الهدف من وراء هذا النشاط هو تنمية المهارات والكفاءات على الأمد البعيد من أجل الإستخدام الأمثل و الفعّال للموارد البشرية. ومن خلال ما سبق يمكن إستخلاص ما يلي :

#### 1-6- خلاصة جزئية:

يعتبر التخطيط من ضمن النشاطات الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية إذ يعمل على تقييم و تنبئ الحاجات الخاصة بعدد الأفراد. ولا يؤثر على وظيفة الأفراد فحسب، بل يتوسّع ليشمل كل أجزاء التنظيم لذا فإنّ جلّ المؤسسات تعمل على تحديث التقنيات لإنجاحه و ذلك بإدخال الآلية و إتباع تقنيات تحليل الأنظمة المطوّرة من طرف لودارق - رون - بارطلانفي. و صرح كل من ريجير<sup>2</sup> روبات و ديميتري وايس أنّ النشاط المسمّى من طرف بيريتي، بارنامارتوري و دانيال كروزيت "التسيير التنبئي للأفراد" سيتطور طالما أنّ البحث عن التوفيق (Convergence) بين احتياجات الأفراد و احتياجات المؤسسة لا يزال الهدف الأساسي لأي تسيير للأفراد.

<sup>1</sup> مثل جان لويز بارجوران، نيكول كوطي ليجر، جوسلين جاكس، لورانت بيلانجر : "تسيير الموارد البشرية" 1983 ص 72.

<sup>2</sup> \*مذكور في كتاب : "تطبيق وظيفة الأفراد" لديميتري وايس و بيار موران طبعات المنظمة 1982 ص 42.

وينظم التخطيط كل نشاطات مصلحة الأفراد بما فيها النشاطات  
العادية الأخرى مثل التجنيد الذي سنتطرق إليه في الجزء الموالي.

## الجزء الثاني

### 2- تجنيد الأفراد

2-1- مقررمة (أهمية التجنيد) ؛

2-2- تعريف التجنيد ؛

2-3- مراحل التجنيد ؛

2-3-1 المرحلة الأولى : الإتصال بالأفراد (البحث عن المصادر) ؛

2-3-2 المرحلة الثانية : مرحلة ما قبل الإنتقاء ؛

2-3-1 المرحلة الثالثة : مرحلة الإنتقاء ؛

2-3-1 المرحلة الرابعة : مرحلة التنصيب ؛

2-4- أهداف التجنيد ؛

2-5- خلاصة جزئية ؛

## 2-1- مقدمة (أهمية التجنيد) :

تقلبات سوق العمل، ارتفاع تكاليف اليد العاملة وعدم استقرارها التطور المستمر لشروط التأهيل للأفراد، تقدم تشريع العمل طلبات المستهلك الأكثر تقييد و كذا النموّ و التقدم التكنولوجي تعدّ عموماً من الأسباب الأساسية لضرورة و حتمية نشاط التجنيد، إذ أنّ اهتمام وظيفة الأفراد به و بمسائله لم يتوقف عن النموّ فقد تزامنت تعاريفه كما سنرى :

## 2-2- تعريف التجنيد :

حسب قاعدة أ. فايول يعدّ التجنيد "النشاط الذي يعمل على الحصول على العناصر البشرية الضرورية لبناء الهيكل الاجتماعي"<sup>1</sup> المتضمن الأفراد التالية مناصبهم : عمّال بسطاء، مهندسون، رؤساء المعامل، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، مهندسون رئيسيون، مديرون، مديرون عامّون.

و لقد عبّر عنه الثنائي بارنار مارتوري و دانيال كروزيت<sup>2</sup> "بزرع عضو". أمّا الإقتصاديون المشاركة (مثال محمد سعيد عبد الفتاح و عبد الغفار حنفي) نعتوه "بعملية استقطاب القوى العاملة". أمّا التعريف المأخوذ كقاعدة لتوضيح هذا النشاط هو اعتبار التجنيد مجموعة من العمليات المحضرة للتشغيل بمعنى قبول المترشح كعضو في المؤسسة<sup>3</sup> و الجدول الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> هانسري فايول : إدارة صناعية و عامة، انشاء كتاب معروض عن أحمد بريعتوب، ENAG، طبعة - 1990 ص 128.

<sup>2</sup> بارنار مارتوري، دانيال كروزيت تسيير الموارد البشرية 1988 ص 35.

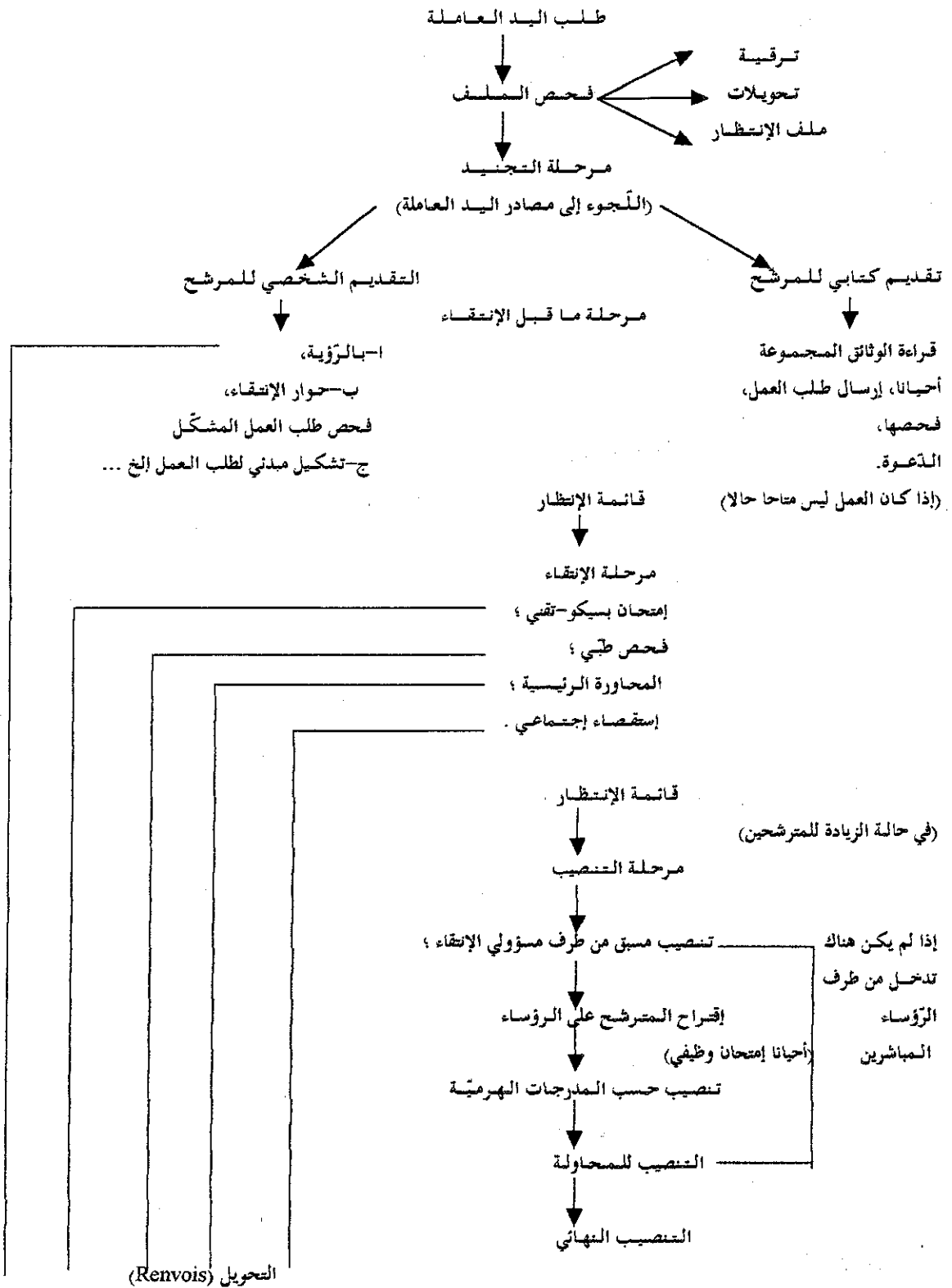
<sup>3</sup> بندي عبد الله، تسيير الأفراد 1994 ص 8.



# نشاط التشغيل

ش(4)

## مراحل التشغيل



ش4 بندي عبد الله، تسيير الأفراد، طبعة 1994 ص 9

لو تمقنا النظر في هذا الشكل، نجد أن التجنيد يحتوي على عدة مراحل أهمها :

- 1- طلب التجنيد ؛
- 2- تحليل الطلب (فحص الملف مثلا ... ) ؛
- 3- تعريف الوظيفة ؛
- 4- اللجوء إلى مصادر التجنيد أي التجنيد الداخلي (الإختيار الداخلي) أو التجنيد الخارجي (الإختيار الخارجي) الذي يتطلب مراحل أخرى نذكرها فيما يلي :
- 5- فرز الترشيحات (مرحلة ما قبل الإنتقاء) ؛
- 6- الأسئلة (الإستقصاء) ؛
- 7- المقابلة (L'Entretien) ؛
- 8- الإمتحانات (مرحلة الإنتقاء) ؛
- 9- القرار (مرحلة التنصيب) ؛
- 10- الإندماج.

يمكن توضيح هذه المراحل كما يلي :

### 2-3- مراحل التجنيد :

بعد تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة، يقوم المختصون بالمرور إلى المرحلة الأولى من التجنيد :

#### 2-3-1- المرحلة الأولى : الإتصال بالأفراد

يقوم مسؤولو التجنيد بالبحث عن المصادر المنقسمة إلى نوعين ؛ المصادر الداخلية و المصادر الخارجية :

#### أ- المصادر الداخلية :

تمنح مصلحة الأفراد (داخل المنظمة) لبعض الأفراد العاملين بالمؤسسة

فرصة شغل المناصب الشاغرة عن طريق إستعمال سياسة الترقية التي يمكن تفصيلها كما يلي :

#### أ- سياسة الترقية :

تمتاز هذه السياسة برفع الروح المعنوية للأفراد إلى جانب إمكانية الحصول على معلومات دقيقة عن التاريخ الوظيفي للفرد المراد تحويله من منصب إلى آخر سواء عن طريق النقل أو الترقية، لذلك شغل المناصب بالأفراد من الداخل يأخذ الأشكال الموالية :

#### أ-II- أشكال شغل المناصب من الداخل :

إذا نظرنا إلى الجدول التالي :

#### مصادر التجنيد الداخليّة

المصدر	النوع	الوسائل	القنوات	الإيجابيات	التحديات
الداخلية	إعادة التنصيب Réaffectation	الانتقال	الترقية	*إمكانية رفع الأجر *الإستعمال الأمثل للقدرات *التحفيز و الإرضاء *الديمومة في العمل *تموؤ المسؤولية	*عدم اليقين في الإختيار؛ *إصطدامات *عدم وجود الدّم الجديد؛ *الضغط؛
			الإنزال	*أقصى إستعمال؛ *تأمين العمل؛ تسوية الإصطدامات؛	*فقدان التحفيز؛ *الإشاعات؛ *الإصطدامات.

ج(1) - المصدر : لخضر سكيو، تسيير الموارد البشرية، ط 1986 ص 13 من الفصل 8.

نرى أن تجنيد الفرد الداخلي هو عبارة عن إعادة تنصيبه حيث  
الوسيلة المعتمدة لذلك تسمى بالانتقال الذي يأخذ شكلين إثنيين :  
الترقية و الإنزال :

-الترقية : التي يسميها الإقتصاديون الفرنسيون "Promotion"،  
بمعنى تحويل الأفراد و نقلهم من مركز وظيفي معين إلى مركز آخر أعلى  
بنفس المنظمة، حيث تصاحبها عادة زيادة في الأجر\* و لكن مع نمو  
المسؤولية لدى الفرد المرقى. الهدف منها هو الإستعمال الأمثل للقدرات  
و المهارات الفردية و كذا تحفيز و إرضاء الأفراد لتحسين آدائهم و لكن  
أهم الإنتقادات التي وجهت إلى هذا الشكل من الإنتقال هي كما يلي :

النقد : يمكن للترقية أن تجلب بعض القيود لدى الفرد  
المستخدم كخوفه من حالة عدم توقره على القدرة اللازمة للقيام  
بأعمال أو مهام المنصب الجديد و كذا الخوف من حالة فقدان بعض  
الحقوق التي كان يتمتع بها الفرد كما أشار إلى ذلك أ. سارطون\*\* و كذلك  
يمكنها أن تجلب بعض الإضطرابات داخل المنظمة بمعنى تغيرات  
سلوكيات الأفراد (علاقات إنسانية و عملية متوترة ممّا ينجس عنها  
فقدان غالباً عدم التحفيز مثلاً) ، و أيضاً بإمكانها أن تعدم وجود السدم  
الجديد ممّا قد ينجس عنه فقدان حيوية الأفراد في العمل الذي  
ينشئ عنه عادة الضغط في لعمل، ذلك ما يسيء للمؤسسة ككل.

-الإنزال : بمعنى تنزيل الأفراد من مراكز أو مناصب عليا إلى  
مناصب سفلى و الهدف منه بلوغ أقصى استعمال للأفراد و تأمين  
العمل (مثلاً: الفرد غير الكفؤ في منصب رئيس مصلحة يمكن إنزاله إلى

\*-توجد ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر بالرغم من رفع المركز لدى الفرد، مثل الترقيات لأعضاء  
الإدارة العليا من التنظيم الذين يهتمون أكثر بالمركز دون الزيادة المادية (زيادة الدخل) hypromotions.

\*\* أ. سارطون: "الترقية في المؤسسة"، إدارة و تسيير رقم 1، جانفي 1966 ص 82، مذكورة في كتاب لحضر  
سكيو: "تسيير الموارد البشرية" 1986، الفصل 8، ص ص 12-13.

مركز أسفل مثلا شفرة لمنصب رئيس مكتب فقط. هذا ما يساهم في تسوية بعض الإصطدامات و النزاعات بين الأفراد المستخدمين و لكن رغم إيجابيات الإنزال، فلم يخلو من انتقادات العديد من الإقتصاديين.

### النقد : يمكن للإنزال أن :

\* **يعدم التحفيز** (فالفرد المنزّل غصبا يمكن أن ينهار معنويا مما يفقده الرغبة في مواصلة العمل مثلا).

\* **يتيح الفرصة** لإنتشار الإشاعات بين المستخدمين (كتشويه حقائق أو أسباب الإنزال التي قد تمس الفرد شخصا).

\* **ظهور الإصطدامات** على مستوى المنظمة المؤدية إلى بعض الإنزلاقات. كظهور الخلافات (les conflits) التي يصعب تسويتها في زمن قصير (تدخل النقابات و هيئات رسمية أخرى) و هذا ما يؤثر سلبيا على المؤسسة.

إضافة إلى ما ذكر هناك ما يعرف بالنقل بمعنى نقل المستخدم من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث المنصب و الأجر و يمكن إتمامه بـ :

### التحويل : (النقل) يترتب عن عملية تحويل الفرد من عمل

إلى آخر في نفس المستوى تقريبا :

\* **تغيير الفرد** للجماعة العاملة معه، أو للمكان، أو الوحدة التنظيمية و الهدف منه : وضع الفرد في المكان الذي يبدي احتياج أكثر إليه.

أما عن الإنتقادات الموجهة إليه يمكن حصرها فيما يلي :

### النقد : يسدو تغيير جماعة العمل شيئا هينا لكن واقعيًا

عكس ذلك. فعدم تكيف الفرد مع جماعته الجديدة أو المكان، أو الوحدة التنظيمية له سلبيات و نتائج وخيمة (مثلا : فقدان التحفيز) إلا إذا استبدل البعد عن المكان أو الوحدة بالقرب فهذا قد يحفز الفرد للعمل إذ ينقصه تكاليف النقل مثلا.

إذن فشغل المناصب من الداخل أو التجنيد الداخلي بصفة عامة

و كما أشار إليه العديد من الإقتصاديين\* يدخل في إطار "تسيير التطورات الوظيفية" المعرفة باللغة الفرنسية بـ (la gestion des carrières) الهادف إلى الحصول على أحسن توازن ممكن بين احتياجات الهياكل من الأفراد الغايات من العمل، الطاقات و تطلّعات الأفراد. كان هذا بالنسبة للمصادر الداخلية أمّا عن الخارجية فيمكن تفضيلها كما يلي :

#### ب- المصادر الخارجية :

تلجأ المؤسسة للمصادر الخارجية في حالات معينة كحالات التوسع و حالة عدم توفر الكفاءات في الداخل و كذا عند إثراء الطاقة الإنتاجية الداخلية (إضافة الكفاءات) و من أجل ذلك. فإن المصلحة المعنية يمكنها التوجه إلى نوعين من الأسواق : السوق غير الرسمي و السوق ذو الهيكلة التأسيسية كما يبينه الجدول الموالي :

---

\* بارنار مارتوري، دانيال كروزيت "تسيير الموارد البشرية" ط3 1988 (معرفة و تطبيق أكبسييرتسيير الموارد البشرية) ص65، بيريتي "إدارة الأفراد" الحائزة الكبرى التوسع 1982 ص ص121، 148.

## مصادر التجنيد الخارجية

المصدر	النوع	الوسائل	القنوات	الإيجابيات	السلبات
الخارجية	السوق غير الرسمي	المباشر	ترشحات تلقائية Spontanées	*مبادرات حسنة من طرف المترشحين.	*نشئت طاقات المترشحين
		غير المباشر	علاقات فردية أو شخصية	*الإتصال الأحسن مع بعض المستخدمين *إمكانيات أحسن للحصول على منصب	*التفضيل *الغيرة *إلخ ...
	سوق ذو هيكلية تأسيسية	عمومي	مكتب التنصيب الحكومي	*مجاني *إمكانية الحصول على مساعدة مالية	قليل الفعالية.
			الوكالة الوطنية للعمل	*مساعدة كل المترشحين مهما كانوا *إمكانية ترقيات إعادة وضع سابق	فرض القيود على المستخدم
	خاص		جمعيات	*تمط موحد *قدرة مضمونة	
			وسائل الإعلام	*فعالة *عدد المترشحين مرتفع *سريعة *تكاليف منخفضة.	تنوعات كبيرة
			مكاتب التنصيب مراكز وجامعات	*تكوين أكاديمي حسن للمجندين *أقل أجر	أقل خسارة
			وكالة خاصة	*فعالية *مترشحين مؤهلين *سريعة	تكاليف مرتفعة

ج(2) - المصدر : لخضر سكيو، تسيير الموارد البشرية، ط 1986 ص 13 من الفصل 8، ص 13.

## ملاحظات :

أول ملاحظة هي تلك المستخلصة من ترتيب الأسواق في الجدول إذ يعقّد السوق غير الرسمي<sup>\*</sup>، عن ذو الهيكلة التأسيسية وهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدلّ على تفضيل المؤسسات التوجه إلى مثل هذا السوق عن غيره من الأسواق (خاصة تلك المنظمات ذات الرأسمال المحدود أو الضعيف الذي لا يسمح بإتفاق كبير في هذا المجال) لما يحتويه من إيجابيات مثلاً : استعمال العلاقات الفردية أو الشخصية تسمح بالاتصال الأحسن مع بعض المستخدمين. كما يضمن الثقة في العمل.

لكن رغم ذلك، يظلّ اللجوء إلى السوق ذو الهيكلة التأسيسية لا مفرّاً منه خاصة في حالة عدم توفر الكفاءة في الأفراد المحصّل عليهم عن طريق السوق غير الرسمي. و لو أنّه يتطلّب عمل أكثر وتكاليف من جانب مصلحة الأفراد مثل : (تكاليف ما قبل الإنتقاء، الإنتقاء ... إلخ).

و اعتبر المختصون هذا السوق من الطرق المساهمة في زيادة الإنتاجية (الفعالية و الكفاءة في أغلب الأحيان) خاصة و أنّ إيجابياته تفوق سلبياته كما يوضّحه الجدول أعلاه.

إذن : البحث عن المصادر سواء داخلية أو خارجية و ما ينجرّ عنها من حصول و اتصالات مع الأفراد يمهد للدخول إلى مرحلة ثانية من التجنيد المسماة بمرحلة ما قبل الإنتقاء :

## المرحلة الثانية :

### 2-3-2-مرحلة ما قبل الإنتقاء :

في هذه المرحلة تقوم المصلحة المعنية بـ :

- جمع وثائق المترشح، قراءتها و فحصها

ثمّ دعوته من أجل التعرف المبدئي عليه (رؤيته، محاورته)

و هنا يتمّ الفرز الأولي للممهد للمرحلة الموالية : مرحلة الإنتقاء.

---

<sup>\*</sup> ظهر في القرون الوسطى مع بروز المؤسسة حيث العلاقات الفردية أو الشخصية كانت الوسيلة الوحيدة المعتمد عليها في التجنيد.



## المرحلة الثالثة :

### 2-3-3-مرحلة الإنتقاء :

يوجد العديد من الجوانب الخاصّة بالفرد التي ينبغي قياسها  
و الأكثر صعوبة هي قياس الجوانب السيكولوجية.  
ويتمّ الإنتقاء بعد الخطوات التالية :

\* امتحانات بسيكو - تقنية ؛

\* الفحص الطّبي ؛

\* المحاورّة الرّئيسية و الإستقصاء الجماعي ؛

\* قياس مستوى ذكاء الفرد، خصائصه، سماته الشخصية ؛

و هذه الخطوات شائعة الإستعمال في مجال الإختيار للتّحضير لمرحلة التّنصيب.

## المرحلة الرابعة :

### 2-3-4-مرحلة التّنصيب :

قبل الوصول إلى التّنصيب النهائي للمجنّد الجديد، يمرّ بعدّة خطوات إدارية منها :

\* تنصيبه المسبق من طرف مسؤولي الإنتقاء ؛

\* اقتراحه على الرّؤساء ؛

\* تنصيبه حسب المدرجات الهرمية ؛

\* تنصيبه للمحاولة حيث يتمّ تدريبه ؛

و يعدّ التدريب أهمّ خطوة في التّنصيب لذا أخذناه على حدى لتفصيله :

### \*\*تنصيب الفرد للمحاولة "التدريب":

حسب حامد الحرفة " يعدّ التدريب أو التمرين ضرورة هامة لإنتظام

الإدارة ورفع معدلات الإنتاج و الخدمات.

و يهدف إلى إعداد المجندين الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم

الجديد على أكمل وجه.

دون أن ننسى إعداد المستخدمين للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات

---

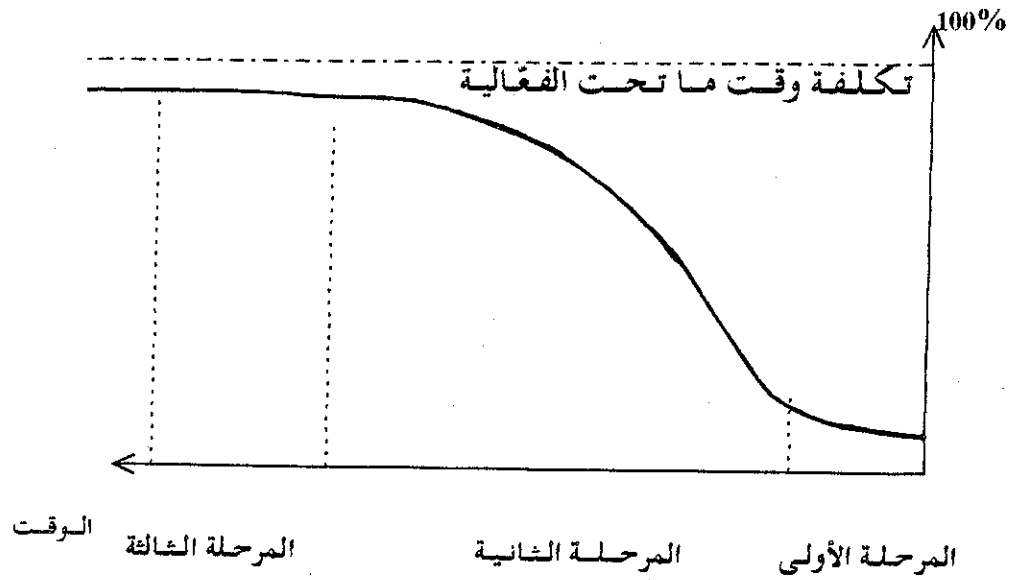
حامد الحرفة و نخبة من الأخصائيين، الإدارة الحديثة و الحوافز الطبعة الأولى 1980 ص 503.

تختلف عن الأعمال التي يقومون بها حالياً (النقل و الترقية) ويتم [التجديد] التدريب  
عن طريق :

-برامج مخططة من قبل المنظمة؛ المحاولة و الخطأ (من تلقاء نفس  
المجنّد) أو ملاحظة ما يقوم به الآخرين.  
إذ يعتبر الترتبص أو التدريب :

(1) شرط أساسي سواء للتصيب النهائي (المجنّد الجديد) أو لإعادة  
التصيب (الترقية) و لا يجوز نقل الراسب في التدريب للوظيفة المرشح لها.  
هذا ما يجعل العديد من الإختصاصيين يرون أن كفاءة المدرّب (من الناحية  
النظرية و التطبيقية) ضرورة حتمية و يفضلون ذوي الخبرة في التدريب.  
(2) مرحلة من مراحل تكيف المجنّد الجديد مع محيطه (الجديد)  
داخل المؤسسة إذ يتوسّط مرحلة الإعلام و مرحلة استفادة المؤسسة من  
الأفراد و ميزها الإقتصادي بيريتي \* بالمرحلة الشاهدة لزيادة فعالية المجنّد  
حيث يبدأ عمله كما يبينه الجدول التالي :

الفعالية



ش(5) : تكلفة تكيف المجنّد الجديد

المصدر : بيريتي : "تسيير الأفراد"، ط 1982 ص 145.

بيريتي : تسيير الأفراد 1982 ص ص 144-145.

إذن، فالملاحظ أن المرحلة الثانية المنعوبة بمرحلة الترتيب هي تلك التي تشهد زيادة في الفعالية و بالتالي إنخفاض طفيف في تكاليف وقت ما تحت الفعالية.

إعتقادا على ما رأيناه من خلال عرض مراحل التجنيد، يمكننا أن نؤيد الإقتصادييين القائلين أن التجنيد هو عبارة عن مجموعة النشاطات المستعملة من طرف المنظمة من أجل جلب المترشحين ذوي القدرات و السلوكات الضرورية لشغل المنصب الشاغر، ذلك ما يؤكد أن المؤسسة تريد أو تود الحصول على أهداف مختلفة من وراء التجنيد كما سنرى الآن :

#### 2-4- أهداف التجنيد :

أهم الأهداف المذكورة من طرف الإقتصاديين \* هي كالآتي:

\* جلب الموارد البشرية بأحسن تكلفة ممكنة :

يعتبر الحصول على أحسن تكلفة ممكنة من أهداف المؤسسة خاصة في مجال التجنيد باستعمال أحسن الوسائل (الإعلام المتنوع، الإمتحانات، الفحوصات، التدريبات).

إذ تنفق المؤسسات الكبرى مبالغ باهضة من أجل الحصول على الكفاءات المعتمد عليها في الخلق و الإبداع و هذا ما يؤدي إلى :

\* زيادة و جودة الإنتاج ؛

\* توسع الأسواق ؛

\* استقطاب المستهلك أينما كان.

و أما مؤسسات الدول النامية فهي تجحف في الإنفاق في هذا المجال مما يجعلها تفتقر إلى الكفاءات و ينجرّ عن هذا :

-رداءة في الإنتاج.

-ضييق الأسواق.

-هروب المستهلك و اقتناؤه للمنتوج الأجنبي لما يوفره له من جودة.

\* بارناي، كليمانت، "تسيير الموارد البشرية في التربية 1981، ص 102،

\* جان لويز بارجوران، نيكول كوطي، ليجر، جوسلين، حاكس لورانت بيلانجر : "تسيير الموارد البشرية" 1983 ص 89.

## \*تنصيب كل مترشح في المركز الملائم له و للمنظمة :

هذا يعني توظيف سلوكياته، تكوينه، خبرته و تحفيزه أحسن توظيف  
إذ يؤثر إيجابيا على المنظمة (المساهمة في تحسين الإنتاج و الإنتاجية  
و الحصول على نتائج مرضية).  
و أخيرا نجمل ما توصلنا إليه في الخلاصة التالية :

### خلاصة جزئية :

أصبح التجنيد نظام معقد يحتاج إلى مدة طويلة و تكاليف  
باهضة. و يتعلق بعوامل نذكر منها:  
\* التسيير: (بدون تخطيط أو تحليل الهرم التدريجي للأفراد مع معرفة  
بعض النقاط الخاصة بدوران الأفراد، مغادراتهم، غياباتهم و مشابهه  
ذلك، لا يمكن القيام بالتجنيد أساسا).  
\* الوضعية الاقتصادية: (مثلا فترة الأزمات التي تؤدي إلى الإنقاص  
في تحركات الأفراد بالخصوص ذوي المناصب المستقرة).  
\* القوانين: (تحد مباشرة من نشاطات التجنيد).  
\* التكنولوجيا الدائمة التطور: (تجبر غالبا المؤسسات على  
تغيير مجمل نشاطاتها بما فيها التجنيد. حيث أن المنظمة مرغمة  
على تكييف خطواتها مع التغيرات التكنولوجية و ذلك باستعمال  
سياسات مختلفة أهمها التكوين الذي سنتطرق إليه الآن.

## الجزء الثالث

### 3-تكوين الأفراد

3-1-1-مقدمة (أهمية التكوين)

3-2-تعريف التكوين

3-3-أهداف التكوين

3-3-1-الأهداف ذات البعد الإستراتيجي

3-3-2-الأهداف ذات البعد التكتيكي

3-4-سياسة التكوين ومراحل تطبيقها

3-4-1-سياسة التكوين

3-4-1-1-مراحل تطبيقها

3-4-1-1-1-التعرف على مجموعة الأفراد المقصودة

3-4-1-1-2-توضيح حاجات التكوين

3-4-1-1-3-تحديد أهداف التكوين

3-4-1-1-4-إختيار المكوّنين

3-4-1-1-5-برنامج التكوين

3-4-1-1-6-إختيار تكتيكات وتقنيات التكوين

3-4-1-2-عناصر أخرى معتمدة لتطبيق سياسة التكوين

3-4-1-2-1-تحضير الوسائل البيداغوجية

3-4-1-2-2-التسيير الإداري للتكوين خلال السنة

3-4-1-2-3-تقييم التكوين

3-5-خلاصة جزئية

إعترف العديد من الإقتصاديين<sup>1</sup> أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم التغير، يؤدي بجلّ المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية. وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط التكوين. يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختصّ به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة حيث عُرف كما يلي :

### 3-2-تعريف التكوين

يعرّف لخضر سكيو التكوين (معتمدا على تعريفي Reaymond vatier<sup>2</sup> و I.C.E.A أي المؤسسة الكندية لتكوين الكبار)<sup>3</sup> أنه : "مجموعة الأعمال والوسائل مع الطرق و المتكّنات التي تدعو العمال إلى تحسين معارفهم، سلوكياتهم، تصرفاتهم و إمكانياتهم الذهنية اللازمة للوصول إلى أهداف المنظمة والأهداف الفردية أو الإجتماعية في نفس الوقت، بدون أن ننسى القيام الأمثل بوظائفهم الحالية و المستقبلية"<sup>4</sup>. نستخلص من التعريف أعلاه أن للتكوين أهداف متنوعة على مستوى المستخدمين من جهة و المنظمة من الجهة الأخرى.

<sup>1</sup> مثل : بياركاس، التكوين الفعّال : ط نشرات التسيير العام 1990 ص 48-49 و فلاديمير لازيكوف ؛ "التعبير عن أهداف التكوين: التأثير على المنظمة م رقم 1985.27 (سوسيولوجية العمل) ص 1 (من المقال طبعا).

<sup>2</sup> Raymond vatier ؛ تطوير المؤسسة و ترقية الأفراد؛ باريس؛ المؤسسة الحديثة للطبع 1960 ؛ ص 50.

<sup>3</sup> I.C.E.A (المؤسسة الكندية لتكوين الكبار) فطرة زيت و بعض الدروس، مرسبول I.C.E.A ، 8 : 2-3 1972 ص 1.

<sup>4</sup> لخضر سكيو "تسيير الموارد البشرية" 1986 ص 294.

### 3-3- أهداف التكوين :

يمكن أخذ بعين الإعتبار في دراستنا نوعين من الأهداف، أهداف ذات البعد الإستراتيجي و أخرى ذات البعد التكتيكي.

#### 3-3-1- الأهداف ذات البعد الإستراتيجي

##### 1- على مستوى المستخدم :

يهدف التكوين إلى :

-مساعدة الأجير في تحسّنه : إذا أشار العديد من الإقتصاديّين<sup>1</sup> على حاجة الأجير إلى تقدير الذات و مسايرة الوقت (خاصّة بعد إشباع حاجاته المتعلّقة بالبدن، الأمن و الإنتماء) فهو يتطلّع إلى أن يكون فخورا بما يفعله، و بما هو قادر على فعله بامتياز و بذلك يجلب إعجاب و احترام الآخرين له و بالتالي احتلال المنصب الرفيع.

-وضع عناصر شخصيته في الضوء : و ذلك باستعمال كلّ طاقاته

و مواهبه لتحقيق ما يريد.

و يعدّ التكوين أحد السّبل الأساسية المستعملة لتلبية مثل هذه الحاجات الفردية أو الشخصية.

##### 2- على مستوى المنظمة :

يهدف هذا النشاط إلى :

\* تكييف الفرد مع متطلبات المحيط الدائم التغيّر ؛

\* تمييزه بالسلوك الحسن في العمل حتى تحسّن نوعية شغله

و تقلّص التكاليف المتعلقة به ؛

<sup>1</sup> جان، لويزابارجورون، نيكول كوطي ليجر، جاكلين جاكس، لورانت بيلانجر "المظاهر البشرية للمنظمة ط 1979 ص 109 مستدين على ما جاء به ما سلو في ترتيب الإحتياجات.

\* تطوير علاقات الفرد داخل المنظمة من أجل تحسين الجوهر الاجتماعي هناك ؛

\* اشترك المستخدم في برنامج توسع وتطوير المؤسسة.  
هذا، بالنسبة للأهداف ذات البعد الإستراتيجي. أمّا بالنسبة للأهداف الأخرى فيمكن شرحها كما يلي :

### 3-3-2- الأهداف ذات البعد التكتيكي :

ركز فلاديمير لازيكوف في مقاله "التغيير عن أهداف التكوين"<sup>1</sup> على هدفين أساسيين :

اعتبرناها ذات البعد التكتيكي إذ يراد الحصول عليها من أجل بلوغ الأهداف ذات البعد الإستراتيجي كما سنرى لاحقاً ؛ و تتمثل في : التكوين من أجل الترقية و التكوين من أجل تنويع اليد العاملة ؛

### ب- التكوين من أجل الترقية :

إنّ أغلب الإقتصاديين<sup>2</sup> يرون أنّ التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت الوظيفية أو على الأقلّ الإجتماعية، ممّا يؤدي بالضرورة إلى التشكيل الإستراتيجي للإنتظارات. و يلجأ مسؤولو المؤسسة إلى الترقية خاصّة لجلب إنخراط المستخدمين في مشروع المنظمة حتى يكون الإهتمام به إيجابياً.

### ب-2- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة :

يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخوّل إليه أو على مستوى المناصب الأخرى ؛ ذلك ما ينفع الفرد بالدرجة الأولى (تنمية قدرته التحادثية في سوق العمل) والمنظمة بالدرجة الثانية) (تقليص التكاليف).

<sup>1</sup> فلاديمير لازيكوف : التعبير عن أهداف التكوين" : التأثيرات على المنظمة في سوسيولوجية العمل رقم 27/ص1/1985.

<sup>2</sup> بيار كاس : التكوين الفعال : ط نشرات التسيير العام 1990:ص188-189 فلاديمير لازيكوف : التعبير عن أهداف التكوين : التأثيرات على المنظمة في سوسيولوجية العمل رقم 27 ص1 ص2/185.



و لكن التكوين بحدّ ذاته، لا يمكن أن يتواجد في آية منظّمة بدون سياسة يعتمد عليها المختصّون لتنظيمه و مراحل تسهل تطبيقها.

### 3-4-1-سياسة التكوين و مراحل تطبيقها :

3-4-1-1-سياسة التكوين : يعتمد مسؤولو التكوين على ستّة

مراحل لتطبيق سياستهم في التكوين (تكوين عمّال الورشات مثلا)

3-4-1-1-1-مراحل تطبيق سياسة التكوين : تتلخّص فيما يلي :

- التعرف على مجموعة الأفراد المقصودة ؛
- توضيح حاجات التكوين ؛
- وضع أهداف التكوين ؛
- إختيار المكوّنين ؛
- وضع برنامج التكوين ؛
- و أخيرا اختيار تكتيكات و تقنيات التكوين، إذ يمكن توضيحها كما يلي :

### 3-4-1-1-1-التعرف على مجموعة الأفراد المقصودة :

يتمّ هذا التعرف بواسطة قياس الأداء الماضي للفرد أو ما يعرف بتقييم الفرد. و عرفه واندال فرانس أنه : "مجموعة من الطرق المنظمة المعهدة للحكم في مؤهلات و مستحققات أعضاء المنظمة"<sup>1</sup>.  
و كان محور دراسة للباحث جورج وارتون<sup>2</sup> الذي توصل إلى استنتاج أن التقييم لا يتحدّد بقياس التصرفات و الخصائص الفردية فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل قياس كل السلوكات الوظيفية في محيط دائم التغير أي متميز

<sup>1</sup> واندال فرانس ، مذكور من طرف جورج وارتون ص 31 OPCIT.

<sup>2</sup> جورج وارتون "الموارد البشرية"، تقييم صارم: "محلّة فرنسية للتسيير، سبتمبر-أكتوبر 1979 ص 31.

بعدم اليقين\* .

و ذكر بعض الإقتصاديين<sup>1</sup> أن للتقييم أسلوبين أساسيين :  
أسلوب القياس التقديري و أسلوب التقييم على أساس الأهداف الموضوعية.

#### أ-أسلوب القياس التقديري :

يختص هذا الأسلوب بتوصيف جوانب القوى و الضعف في أداء الفرد  
أو في سلوكه ؛ لذا يجب توفر توصيف دقيق للعمل مع تحليل و تحديد  
الأدوار المطلوبة من السلوك.

#### ب-أسلوب التقييم على أساس الأهداف الموضوعية :

يتم هذا التقييم على ضوء الأهداف المحددة للفرد التي تعتبر  
مقياسا للأداء كما أكده العديد من الإقتصاديين<sup>2</sup>. و يعني ذلك أنه يتم الإتفاق  
بين المدير و المرؤوس على الأهداف المعينة أو المخططة (مثلا: حجم  
المبيعات، وحدات الإنتاج، الوقت).

و تقارن هذه الأهداف بالأداء المنجز ليتم التقييم الذي يعمل على  
إظهار نقاط القوى و الضعف لدى المستخدم.

و لكن رغم إيجابيات هذا الأسلوب المتمثلة في المرونة و التركيز على  
مواصفات العمل إلا أن الخوف من التركيز على الجوانب الكمية و إهمال  
السلوكية ما يزال نقطة نقد لدى العديد من المختصين.

و بعد التقييم مرحلة ممهّدة لخمس مراحل موائية و هي :

---

\* كان الإستناد على المنطق التنظيمي "حيث ظمّنه العلاقة بين مختلف الهياكل (من نوع تخصصي، روتيني، تنظيمي و من  
نوع البحث و سيرورة التقييم) مثلا : في العلاقة بين الهيكل التخصصي و سيرورة التقييم، يرى أن معايير التقييم تتمثل  
في : القدرة على التعاون بصفة فعّالة مع عناصر أخرى، القدرة على تسيير المرؤوسين و أخيرا القدرة على إقتراح طرق جديدة  
و حلول مختلفة لمشاكل الوحدة. فالمنطق هنا، هو منطق التخطيط أين تقوم المنظمة بالمسايرة و التكيف مع المحيط.

<sup>1</sup> كارمال، التسيير المشترك، باريس، ط المنظمة، 1989 ؛

-أو كطاف جيلينيار : "الإدارة المشاركة عن طريق الأهداف"، أفراد و تقنيات رقم 281 - 1968، ص 10.

-لخضر سكيو، "تسيير الموارد البشرية"، 1986، ص 9-10-11 من الفصل 10 الخاص بتقييم الأفراد.

<sup>2</sup> أمثال : عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" 261-... و 264 و أو كطاف جيلينيار "الإدارة المشاركة عن

طريق الأهداف 1968 ص 10.

### 3-4-1-1-2- توضيح حاجات التكوين :

تمثل هذه المرحلة في :

\* جمع المعطيات التي تجيب على مختلف التساؤلات (مثلا: مسألة تكاليف التكوين و النتائج الممكن جلبها أي مقارنة التكاليف مع الأرباح).  
\* تنظيم حاجات التكوين حسب الأولويات بمعنى تسبيق حاجات مصلحة عن حاجات المصلحة الأخرى. هذا ما يساعد على المرور للمرحلة الموالية المتمثلة في تحديد أهداف التكوين.

### 3-4-1-1-3- تحديد أهداف التكوين :

حسب لخضر سكيو<sup>1</sup> و لويز بلودان. أهم الأهداف المسطرة لأية منظمة في مجال التكوين هي التطوير المتدرج لمنصب المستخدمين، تحسين الإنتاجية تنظيم العمل بصفة أحسن للفرد.  
و بعد تحديد مثل هذه الأهداف، يمرّ المختصّون إلى مرحلة إختيار المكوّنين :

### 3-4-1-1-4- إختيار المكوّنين :

يعدّ الإختيار من إختصاص مسؤولي التكوين بعد مشاوررة الرؤساء. فغالبا ما تكون الأولوية للمكوّنين الداخليين<sup>2</sup> ، أمّا إذا إنصبّ الإختيار على المكوّنين الخارجيين<sup>3</sup> فيقع على مراكز التكوين أو على المكوّنين المستقلين كمثال التكوين الخارجي التي تنتهجه البلدان النامية من أجل الحصول على الكفاءات اللازمة في التكنولوجيا الأكثر تقدّما.  
و بعد إختيار المكوّنين يقوم المختصّون بوضع برنامج التكوين الذي يشكّل المرحلة الموالية :

<sup>1</sup> لخضر سكيو و لويز بلودان "تسيير الموارد البشرية 1986 الفصل 10 ص ص 9-10-11.

<sup>2</sup> يتم على يد مكوّنين موجودين داخل المؤسسة (غالبا ما يكونوا الرؤساء).

<sup>3</sup> يتم على يد مكوّنين خارج المؤسسة. و كل هؤلاء المكوّنين، يمكن أن يكونوا دائمين أو مؤقتين.

يرمي إلى إيصال المعلومات والسلوكيات الجديدة إلى أفراد المؤسسة و محتواه يتغير حسب أصناف المستخدمين (إطارات، إطارات متوسطة، عمّال إلخ...) و حسب أنواع المنظمات (كبيرة، صغيرة إلخ...) و كمثل على هذا برامج مؤسسات « Québécoises » الكبيرة التي تتلخص في الجدول أدناها لموضوع من طرف الإقتصادي "شارل لاروك"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> شارل لاروك : "تكوين الإطارات : ملخص تطبيقات المؤسسات الكبيرة" "québécoise" 1980 ص 67-68.

ج(3)- محتوى برامج تكوين الإطار المعطاة من طرف منظمات كبيرة (في QUEBEC)

النسبة من القسم	أنواع البرامج	النسبة من مجموع البرامج	أقسام البرامج
%36 %25 %25 %8 %3 %3	إدارة ورقابة إتصال علاقات بشرية تحريك الإجتماعات نوع الحياة في العمل تسيير المستخدمين	%40	السلوكات التنظيمية
%57 %22 %21	تقنيات إدارية خاصة بالمؤسسة كتابة التقارير تقنيات العمليات	%16	التقنيات العملية أو الإدارية
%46 %23 %23 %8	مدخل للتسيير أخذ القرار تسيير الوقت التسيير حسب الأهداف gestion par objectifs	%15	التسيير العام
%36 %27 %27 %10	تقييم المردود مقابلة التقييم تكوين التابعين برنامج الإستقبال	%12	تسيير الموارد البشرية
%100 %50 %25 %25 %100 %100	أمن العمل مالية علاقات عامة بيوع علاقة العمل فرنسية	%6 %4 %4 %3  %100	أمن برامج وظيفية علاقات العمل لغات  مجموع

ج 3 المصدر : شارل لاروك، "تكوين الإطار : ملخص تطبيقات المؤسسات

الكبيرة في QUEBEC" ؛ تسيير، حجم 5-نوفمبر- 1980 : ص ص 67-68.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن إستنتاج المعلومات التالية :

\* قسمة الأسد في محتوى برامج تكوين الإطارات، تعود إلى السلوكيات التنظيمية مع التركيز على أعمال الإدارة و الرقابة حيث تعتبر نشاطات أساسية بالنسبة للإطار.

\* حاجة الإطار إلى معلومات و تقنيات تساعد على القيام بمهامه الخاصة برقابة و تسيير تابعة و إيجاد التعبير المشترك بينه و بين المستخدم (التابع).

\* يحتلّ التسيير العام المرتبة الثالثة بعد السلوكيات التنظيمية و التقنيات العملية و الإدارية. تلقين المكوّن دروسا حول التسيير العام يمكنه من أخذ قرارات صائبة و عقلانية في أغلب الأحيان.

و كخلاصة يمكن تصنيف برامج التكوين إلى نوعين :

- برامج ذات مصدر داخلي : مثال : برنامج التكوين على الحالة ؛ و تعود مسؤولية وضعه إلى الرؤساء المباشرين\* (Hiérarchique) أو للمستخدم المؤهل لذلك.
- برامج ذات مصدر خارجي : مثال : برامج التكوين الحكومية لمساعدة المستخدمين في تكوين العمال المختصين في حالة فقدان مختصي ميدان معين في سوق العمل.

### 3-4-1-1-6-إختيار تكتيكات و تقنيات التكوين :

أوجد الإقتصاديون\*\* تكتيكات عدة متمثلة في : التريصات الطويلة الأمد، التريصات القصيرة الأمد، التكوين على الحالة أو التعلم المباشر إذ يتم الإختيار بينها حسب الحالات المتواجدة في المؤسسة. (مثل حالة إدخال آلات ذات تكنولوجيا عالية : إلخ ...).

كما عدّد الإقتصاديون بعض التقنيات أهمّها :

- البراهين التطبيقية (التي تنصّ على إظهار كيفية القيام بالمهمّة للمشاركين)

\* بمعنى أنّ وضع البرنامج لا يقتصر على مصلحة تسيير الموارد البشرية بل يتعداها إلى الرؤساء الخطيين و المصلحة ذاتها

كما أكدّه الإقتصادي : لورانت بيلانجو في "تسيير الموارد البشرية" البعد النظامي 1973 ص45.

\*\* أمثال بيريتي و حامد الحرفة في تكلمه عن خطة التدريب.

- دوران المناصب المستعملة : شغل المستخدم مناصب مختلفة (بصفة متتالية طبعاً) يكسبه معارف و تجارب متعدّدة.
- العرض الشفهي: يكون شفهيًا أو بالمتكأ السمعي البصري.
- «Le brainstorming» بالّلغة الإنجليزية : وهي مناقشة بين أفراد مكوّنين لأفواج صغيرة تهدف إلى تعظيم عامل الإختراع ؛  
و الزيارات الميدانية و ما شابه ذلك.
- تحتاج سياسة التكوين في المؤسّسة إلى وضع و إتباع هذه المراحل كما أنّها لا تسعني على عناصر تؤيّدتها و تسهل تطبيقها.

### 3-4-1-2-العناصر الأخرى المعتمد عليها في تطبيق سياسة التكوين :

و تتمثل في :

- \* تحضير الوسائل البيداغوجية.
- \* التسيير الإداري للتكوين خلال السنة.
- \* تقييم التكوين.

### 3-4-1-2-1-تحضير الوسائل البيداغوجية :

أكد مايسور<sup>1</sup> في كتابه : "البيسيكولوجيا في الصناعة" أن اختيار هذه الوسائل يقوم به المختصون بعناية فائقة، إذ يفضلون الوسائل المنهية و المحركة لإهتمام المشاركين و المشجعة على المناقشة و تبادل الآراء الحرّ. "فالطاقة المحركة تعدّ نافعة للفهم"

و يمكن حصر أهمّ الوسائل المستعملة في التكوين فيما يلي :

- السمعي البصري.
- السبورة الورقية : أو ما يسمى بالّلغة الفرنسية Le Rétroprojecteur.
- و Le Magnéscope، إضافة إلى الميكرو - حاسوب الذي غزى المؤسسات نظراً لأهميته الفائقة (جمع المعلومات، تخزينها و سردها).

<sup>1</sup> مايسور : "البيسيكولوجيا في الصناعة" باريس جيارار 1970 الفصل الأوّل ص 517-518.

### 3-4-1-2-2-2-التسيير الإداري للتكوين خلال السنة :

غالباً ما يكون توقيع اتفاقات التكوين، جمع شهادات الحضور، وضع ألواح نتائج التكوين من اختصاص مسؤول التكوين و مساعديه.

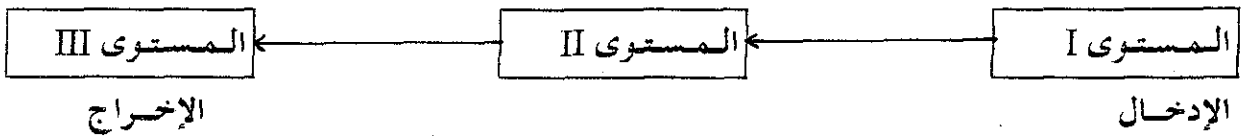
### 3-4-1-2-2-2-تقييم التكوين :

يقاس تأثير التكوين على المستخدمين المعنيين (معارفهم، تصرفاتهم، سلوكياتهم، فعاليتهم) في إطار تقييم و متابعة التكوين. ويتخذ هذا التقييم شكلين أساسين :

\* تقييم نهاية التكوين : يؤدي إلى إعادة النظر في برنامج التكوين. إنطلاقاً من آراء المتعلمين و توضيح الحاجات الجديدة و تحضير نوايا التكوين الجديدة.  
\* تقييم إبان عمل المكونين : و هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات. و لفهم أهدافه وضع كل من بارنار مارتوري<sup>1</sup> و كروزيت الجدول أدناه في كتابهما : "تسيير الموارد البشرية".

### مستويات الفعالية الثلاثة الخاصة بالتكوين داخل المؤسسة

ش 6-1



حركة التكوين ← فعالية ← تغيير السلوكات ← تغيير المردود ← فعالية - التطور أو عملية التكوين الكيفي و الكمي للمنتجات.

ش (6-1) : المصدر : ب-كامبل، السلوك التسييري، نجاعة و تحقيق. نيويورك، ماك فراويل 1970.

<sup>1</sup> بارنار مارتوري و دانيال كروزيت : "تسيير الموارد البشرية" معرفة و تطبيق، الطبعة III 1988 ص 39 مأخوذة عن ح-ب كامبال، السلوك التسييري نجاعة و تحقيق (effectiveness) - نيويورك : ماك فراويل-1970.

ش (9-1) و ش (9-2) برنار مارتوري و دانيال كروزيت، "تسيير الموارد البشرية" معرفة و تطبيق التسيير، الطبعة III ، 1988 ص 93-مأخوذين عن "ج-ب. كامبال السلوك التسييري ، نجاعة و تحقيق -نيويورك -ماك فراويل 1970.



أخذه بارنار مارتوري و كروزيت ؛ "تسيير الموارد البشرية" معرفة و تطبيق التسيير الطبعة III،

1988 ص 93.

حيث يعتبر ضروري لقياس تأثير التكوين الحقيقي على الفرد المستخدم (كما يبينه الجدول أعلاه) أي فعاليته المؤدية إلى تغيير سلوكياته و بالتالي تغيير مردوده المؤدي بدوره إلى الإنتاجية المتنامية و الفعالية الموسعة المتمثلة في التطور الكمي و الكيفي للمنتوجات و المثال الموضوع أدناه لنفس الإقتصادي لدليل قاطع على ذلك :

ش 6-2 مثال : تكوين الأفراد الخاص باللغة البرتغالية

التكوين المتمثل في: تعليم الأفراد اللغة البرتغالية (أفراد مصلحة التصدير  
لوحة كبيرة)



إمتحان المعلومات عن طريق التريص (test)



إتصالات متكررة أكثر و تامة أكثر مع  
الزبائن البرازيليين.



رفع مستوى أو عدد الإتفاقيات الموقعة



نمو رقم الأعمال الخاص بالتصدير.

يمكن حصر الملاحظات المنبثقة عن هذا المثال فيما يلي :

- 1- تقييم تكوين الأفراد المتمثل في تعليم الأفراد اللغة البرتغالية تم عن طريق التريص المعتبر كإمتحان للمعلومات المكتسبة.
- 2- نجاح التريص (تقييم إيجابي) أدى إلى :

\* توسيع الإتصالات مع الزبائن البرازيليين (متكلمي اللّغة البرتغالية).

\* رفع مستوى أو عدد الإتفاقيات الموقّعة.

\* نموّ رقم أعمال التصدير.

نستخلص فكرة عامة متمثلة في أنّ فعالية التكوين سبب من الأسباب

المؤدّية إلى نموّ رقم أعمال تصدير الوحدة المعنية.

يمكن بلورة نشاط التكوين في الخلاصة التالية :

يتطلب التكوين حين وضعه ما يلي :

\* تساؤل حول ثغرات سير الوحدة و يتجلى في سيرورة مسّماة بـ "السيرورة

العادية و الطبيعية لرفع مخزون المعرفة".

و تعمل هذه السيرورة على :

- رفع مستوى الثقافة الفردية.

- اندماج العمّال.

- تحسين علاقات العمّال ممّا يؤثّر على الجوّ الإجتماعي خاصّة و المنظّمة عامّة

و يمكن تحسس هذه العناصر من خلال الإنتاجية و التغيّرات الكميّة لرؤوس

الأموال المادية و غير المادية المؤدّية إلى نموّ مستوى الإنتاج. و من أجل هذا،

تخصّص العديد من المؤسسات و خاصّة المتعلقة بالبلدان المتقدّمة مثل فرنسا

نسبة مئوية لا يستهان بها من كتلتها الأجرية (leur masse salariale) للتكوين.

و هذا ما سنتطرق إليه من خلال نشاط آخر لتسيير الموارد البشرية

وهو الأجر.

4- منح الأجور للأفراد

4-1-1-4 مقررمة (أهميّة النشاط)

4-2-1-4 تعريف الأجر و مكوناته

4-3-1-4 مراحل و تقنيات تحديد الأجرة

4-1-3-4 المرحلة الأولى

4-1-1-3-4 تقنية إنتقاء المناصب الرئيسية

4-1-1-1-3-4 تقييم المناصب

4-2-1-1-3-4 إنتقاء المناصب الرئيسية

4-2-3-4 المرحلة الثانية

4-1-2-3-4 تقنية إستقصاء الأجور

4-3-3-4 المرحلة الثالثة

4-1-3-3-4 تقنية وضع كادر الأجور

4-3-4 مثال عن المراحل مأخوذ عن مؤسسة IBM الفرنسية

4-4-4-4 سياسية الأجور

4-1-4-4 تدخل النقابات

4-2-4-4 تدخل الدولة

- خلاصة جزئية.

4-1-أهمية الأجر :

اعتمادا على ما جاء به هانري فايول<sup>1</sup> "الإدارة الصناعية والعامة" تعتبر الأجرة من أهم شروط صحة و حسن سير البدن الإجتماعي للمنظمة فقد وضعت قابل جهد الفرد المبذول.

و عرفت الأجرة مراحل مختلفة من التقدم :  
من الأكل و السكن للعبد ثم مقابلا للمحصول للقرن إلى تقاضي مقابلا نقديا و طبيعيا لجهد و وقته الممضي في العمل و هذا ما يعرف بظهور الأجير الحديث.  
و من هنا انبثقت التعاريف الشاملة و الملمة للأجر.

4-2-تعريف الأجر و مكوناته :

و ضح مصطفى -بوشياخي<sup>2</sup> مفهوم الأجرة في كونها : "دفع مقابلا للجهد المبذول أو للوقت الممضي للقيام بعمل ما".  
تتبع معظم المؤسسات النظام الشهري في الدفع الذي يتكون من :  
- الأجرة المباشرة : التسديدات لها علاقة مباشرة مع العمل المنجز.  
- الأجرة غير المباشرة : تغطي الإمتيازات الإجتماعية. و هي كإضافة لتكلفة اليد العاملة (ليس لها مقابل بائن من جانب المستخدم).  
يمكن تحديد الأجرة بمراحل و تقنيات :

4-3-مراحل و تقنيات تحديد الأجرة :

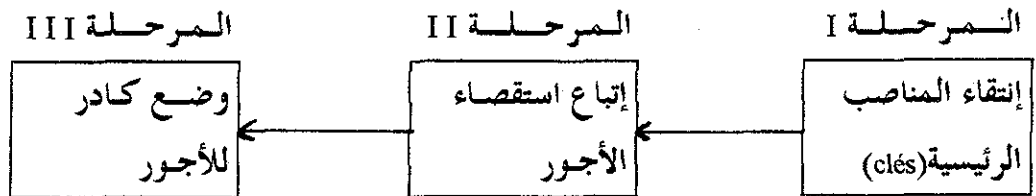
تعتمد مصلحة تسيير الموارد البشرية لتنظيم الأجر على سيرة

<sup>1</sup> هانري فايول : "الإدارة الصناعية و العامة". عمل مقدم من طرف أحمد بويعقوب ENA (م و ل) ط 1990 ص 31-32.

<sup>2</sup> مصطفى بوشياخي النقاط الأساسية لتسيير الاقتصادي، الإداري و المالي للمؤسسة الجزائرية.

مكوّنة من مراحل، تحتاج كلّ واحدة منها إلى تقنية معينة كما هو موضح في الشكل الموالي :

ش (7) مراحل سيرورة بناء هيكل الأجور



المصدر : لخضر سكيو؛ تسير الموارد البشرية (1986) ص 5 من الفصل 6 و حامد الحرفة. الإدارة الحديثة و الحوافز المجلّد الرابع ط1 : (1980) ص 1512.

من الشكل نجد أنّ :

وظيفة الأفراد تستعمل تقنيات عديدة لتحديد أجور المستخدمين تبعاً لمراحل معينة :

4-3-1- المرحلة I : إستعمال تقنية انتقاء المناصب الرئيسية :

4-3-1-1- تقنية إنتقاء المناصب الرئيسية (clés)

تنطلق هذه التقنية من قائمة كلّ المناصب المقيّمة من أجل إنتقاء المجموعة الممثّلة للمناصب الرئيسية (clés).

4-3-1-1- تقييم المناصب :

أعطى حامد الحرفة في موسوعة : "الإدارة الحديثة و الحوافز". (1980)

تعريفين لتقييم العمل :

- الأوّل : "تقييم العمل عملية كاملة لتحليل و جدولة الأعمال للحصول على قيمتها النسبية و استعمالها كقاعدة لوضع نظام الأجور بدون التعرض لشاغل

الوظيفة نفسها"<sup>1</sup>.

-الثاني: "تقييم العمل هو الوسيلة الوحيدة لحساب و مقارنة العوامل الواجب توفرها في الوظائف العادية التي يشغلها عمال عاديون دون التعرض لقدرة العامل الذي يشغل هذه الوظيفة"<sup>2</sup>.

حسب ما سبق يعتبر تقييم الوظائف تحديد لقيمة كل عمل مقارنة بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

و يعتمد على طرق مختلفة : منها التحليلية و غير التحليلية.

\* التقييم بالطرق التحليلية :

مثال نظام التنقيط :

يتم تفتيت الوظيفة إلى مكوناتها المختلفة من خلال مجموعة من العوامل التي تخص بدرجات متصاعدة تساعد على التنقيط لتحديد الأجر. \* التقييم بالطرق غير التحليلية :

مثال طريقة الرتب :

يقوم أعضاء لجنة التقييم بترتيب الوظائف بصفة تنازلية تبعاً لمسؤولياتها، و واجباتها من أكبر إلى أصغر وظيفة. لكن : التقييم يحتاج إلى تحليل و وصف هذه الوظائف و يعتبر تبيان لواجبات الوظيفة و مسؤولياتها و كذا مستلزماتها الإنسانية.

4-3-1-1-2-انتقاء المناصب الرئيسية<sup>3</sup> :

بعد وصف، تحليل و تقييم كل الوظائف المتاحة في المنظمة يقوم المختصون باختصار المناصب الرئيسية و هي مناصب مستقرة موجودة في مؤسسات متشابهة. (مثل : مهندس، سائق، كهربائي إلخ...).

<sup>21</sup> الأستاذ حامد الحرقه مع نخبة من الأخصائيين. المجلد الرابع، الدار العربية للموسوعات : بيروت - لبنان

الطبعة 1 1980 ص1528 .

<sup>3</sup> يوجد أخصائيون ؛ يضعون خطوة انتقاء المناصب الرئيسية قبل خطوة التقييم أي أنه يتم وصف و تحليل كل المناصب ثم بعد ذلك يتم انتقاء المناصب الرئيسية للتقييم (تقييم هذه المناصب فقط).

مثل الأخصائي : حامد الحرقه.

هذا ما يسهل القيام بالإستقصاء الأجرى كما سنرى :

4-3-2-المرحلة II : تعتمد على تقنية الإستقصاء الأجرى :

4-3-2-1-إستقصاء الأجرى :

يستقصي المختصون مستوى الأجرى في المؤسسات المماثلة (التي تمارس نفس النشاط) إذ يجمعون بيانات عن أجرى الوظائف الرئيسية فيها من أجل تحديد مستوى أجرى مؤسساتهم أي وضع كادر الأجرى.

4-3-3-المرحلة III : وتشمل تقنية وضع كادر الأجرى :

4-3-3-1-وضع كادر الأجرى : تعتمد على :

- التقنية الثانوية : تتمثل في وضع خط الأجرى أي ترتيب أجرى المناصب الرئيسية حسب خط مستقيم من أدنى قيمة إلى أعلاها (المنصب الأعلى في القيمة يأخذ أجر أعلى).

هذه التقنية قلما تستعمل من طرف المؤسسات نظرا لنقائصها التالية : [ \* تعدد مستويات الترفع.

<sup>1</sup> [ \* زيادة التكاليف.

[ \* عدم وضوح الرتب.

- تقنية جمع المناصب الرئيسية في فئات مهنية معينة \*\* (فئة

المهندسين، فئة العمال، فئة الكهربائيين، فئة المحاسبين إلخ ...).

تعتبر التقنية أكثر استعمالا من سابقتها نظرا لفوائدها التالية :

[ \* وضوح معالم صورة الترفع.

<sup>1</sup> حامد الحرفة و مختصون آخرون : "الإدارة الحديثة و الحوافر" المجلد الرابع ط 1980 ص 1240.

\*\* تحديد أجرى كل فئة.

1 ] \* التحديد الدقيق لمستويات الأجور.

] \* وضع كل من الحد الأدنى و الأعلى للدفع.

هذا ما يسهل أكثر سواء تحديد الأجور القاعدية أو التكميلية أي الإضافية المعوضة لإستحقاق الفرد بمعنى الأخذ بعين الإعتبار تأثير القياس الفردي أو الشخصي (كما أشار إليه ديميتري وايس في كتابه تطبيق وظيفة الأفراد 1982) حيث المكفآت و التعويضات و ما شابه ذلك من زيادات أجرية. و لتوضيح مراحل و تقنيات تحديد الأجور ، إرتأينا أن نأخذ مثال عن المؤسسة الفرنسية<sup>2</sup> IBM للصناعة الإلكترونية.

#### 4-3-4-مراحل و تقنيات تحديد الأجور لمؤسسة IBM :

من أجل تطبيق سياستها الأجرية تمرّ IBM بمراحل تستعمل فيها تقنيات مختلفة :

##### المرحلة I :

و تستعمل فيها تقنية : الإستقصاء الأجرى ، الذي يوضع من أجل تحديد وضعيّة ( IBM ) بالنسبة لكلّ صنف مهني، إذ يعدّ القاعدة من أجل هيكله الأجور للسنة الموالية ؛

##### المرحلة II :

و تستعمل فيها تقنية : وصف كلّ منصب عمل رئيسي و إعطائه المستوى حسب درجة المسؤولية فيه ؛

##### المرحلة III :

و تستعمل فيها تقنية : تقييم عمل و فعالية كلّ فرد، و يكون بصفة منتظمة (مرة في العام) و يقوم به (أي التقييم) الرئيس المباشر و الطريقة المستعملة هي طريقة التنقيط بالعوامل المتمثلة في : (مستوى المنصب المشغول، فعالية الفرد، خبرته في المنصب) المعبرة عن تطبيق IBM الأجر ذي المعدلات المختلفة، فمثلا إذا نظرنا إلى الشكل الموالي :

<sup>1</sup> حامد الحرفة و مختصون آخرون : "الإدارة الحديثة و الحوافر" المجلد الرابع ط 1980 ص 1240.

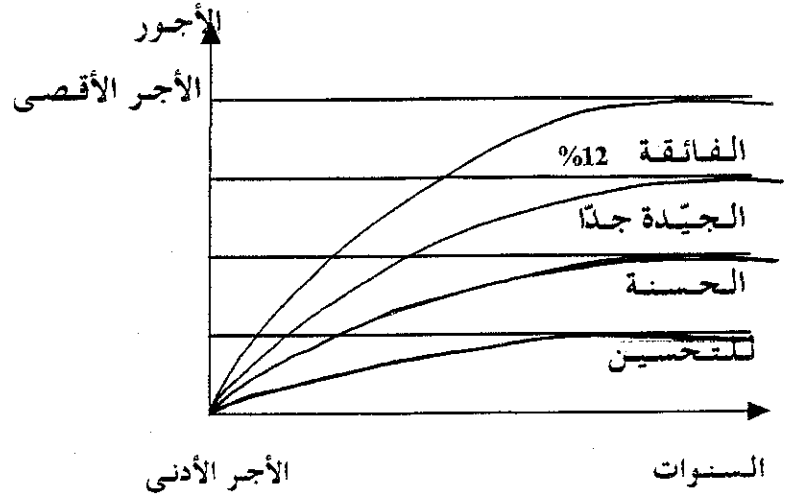
<sup>2</sup> بارنار ماتوري ؛ دانيال. كروزيت، تسبير الموارد البشرية ؛ ط 3 ؛ 1988، ص 109.

<sup>3</sup> نفرض أن مراحل ما قبل الإستقصاء ثابتة (بنسب دائمة التغير).



ش(8)

### الأجور السنوية حسب نتائج الأفراد



المصدر : تدخلات أيام دراسات العمل الأوربية، ح-1982 : شارسبورق و وثنائق IBM،  
"لنتكلم عن الأجور" مأخوذة من كتاب "معرفة و تطبيق التسيير" بإرنسار  
مارتوري، دانيال كروزيت ط 1988 ص 110.

نجد أنه، بنفس الخبرة و في نفس مستوى المنصب أجر الفرد ذو النتيجة "الفائقة" يمكن أن يكون أكبر بـ 12% من أجر الفرد ذو النتيجة "الجيدة جدًا" و يمكن أن تصل الزيادة إلى 20% من أجر الفرد ذو النتيجة الحسنة. الفروق تكون على أساس النتيجة الفردية الدالة على الفعالية في أغلب الأحيان. تستعمل مؤسسة IBM الأجر القاعدي للفرد لتثبيت هرمها الأجرى أي لتحديد مبلغ العديد من المكافآت الإضافية منها :

- غير المرتبطة بنتيجة ما (مثال : الساعات الإضافية، الأقدمية، الشقاء، إلخ ...).
- المرتبطة بنتيجة (مثال : مكافآت الإنتاج، المردود، الإنتاجية، الرفاهية إلخ ... ) و ذكرها العديد من المختصين أمثال: كوربان<sup>1</sup> ، سانت لورانت<sup>2</sup>، كليكاى<sup>3</sup> ، موريس و غيرهم.

<sup>1</sup> كوربان، "سياسات و أنظمة الأجر (1981).

<sup>2</sup> سانت لورانت، سياسة الأجر ؛ نقاط، أهداف، إمكانيات (1969).

<sup>3</sup> كليكاى، سياسة الأجر و الإضافات (Intéressements) ط 2 : (1959).

و لكن مرور المؤسسة بهذه المراحل لتطبيق سياستها الأجرية لا يعني إفلاتها من بعض التدخلات (سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة) المتمثلة في تدخل كل من الدولة و النقابة كما سنرى لاحقاً.

#### 4-4-سياسة الأجور :

تعتبر سياسة جده هامة سواء للأجراء من المستخدمين أو للمستخدم (مانح الأجر) إذ تهدف إلى :

- \* جعل الأجرة مغرية بصفة كافية للتجنيد و الاحتفاظ بالأفراد
- الضروريين كمًا و كيفاً لسير المؤسسة الحسن،
- \* ربط الأجر بنتائج المؤسسة،
- \* تنسيقها مع مجموع سياسة الأفراد في المؤسسة و مع نمط و نوع التسيير العام،
- \* تكييف الأجر مع سوق العمل و تطوره<sup>1</sup>.

نستخلص من هذه الأهداف أن المنظمة ليست سيّدة سياستها العامة للأجور و أحسن دليل على ذلك احتكاكها الدائم بسوق العمل و كذا تنسيقها مع نمط التسيير العام حيث تفاوت تدخل كل من النقابات\* و الدولة\*.

#### 4-4-1-النقابات :

- تحاول النقابات ارساء مجموعة من العناصر في الأجرة (مثل :
- الأقدمية، الشهادة، رفض أو تحديد كل قرار يتعلّق بفردية الأجور و أهدافها هي :
- \* ضمان الأجر : أي محاولة الاحتفاظ بمستواه الرفيع نوعاً ما.
- \* الحصول على مقاييس ملائمة و مرضية في إطار الإتفاقيات المشتركة أو العامة.
- \* رفع الأجور الدنيا.

أيًا كان نمط التسيير المتبع فإنّ الدولة تعمل على :

1- مراقبة كتلات الأجور : التي تعتبر

- استراتيجية و اجتماعية ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات<sup>2</sup>.

- متغيرة كلّ سنة حسب عوامل مختلفة (مثل التغيرات الكمية و الكيفية لليد العاملة و تغيرات الأسعار و المعدلات) مقاومة بذلك التضخم، الإختلال في التجارة الخارجية و تراجع النموّ (ralentissement).

2- وضع هرم تدرّجي للأجر : الذي يترجم بسياسة الدّخل الأدنى المسمّى بالّلغة الفرنسية "SM.IG" (المتأثرة بنموّ الأجور).

3- التشجيع على مناقشة الأجور الدنيا للوظائف (مثل : إنشاء أجر سنوي مؤمّن).

4- تجميد الأجور الأكثر ارتفاعا عن طريق توطئة الفروق الهرمية و غيرها من الإجراءات. و في نهاية هذا الجزء المتعلّق بنشاط الأجر داخل المؤسسة، يمكننا وضع الخلاصة التالية :

### خلاصة جزئية :

يعتبر أجر المستخدم تكلفة تعتمد عليها المؤسسة من أجل الحصول على عوائدها كما أكّد ذلك مارتان راماتويلينا<sup>1</sup> و جاك دوبوا<sup>2</sup> الذي قام بتجزئتها إلى أقسام هي : قسم التكلفة المباشرة (أجر مباشر، أجر أيام الأعياد، أجور مختلفة) و قسم التكلفة غير المباشرة (الضمان الإجتماعي، أجور و ضمانات مختلفة).

ترى مؤسسات الدّول المتقدمة أهميّة "تكلفة الأجرة" في جودتها (منح الأجر الأعلى للمستخدم الأكثر كفاءة أو خبرة إلخ ...)،

<sup>1</sup> مارتان راماتويلينا : "أجور و أفراد" : مقدمة لأفراد سونك : دائرة الكتاب الإقتصادي 1968.

<sup>2</sup> جاك دوبوا، الأجور 1986 ص ص : 245 - 246 .

عكس مؤسسات الدّول النّامية التي تراها في قلّتها أو كثرتها مهملة جانب الجودة (الكمّ دون الكيف) في كلتا الحالتين :

1- قلّتها : حين تحاول التقليل منها، مثلا : عن طريق إتباع طريقة التجنيد الداخلي، و تجميد الأجور، تسليط العقوبات المالية على المستخدمين إلخ ...

2- كثرتها : عندما تلجأ إلى الزيادة في الأجور أو إتباع سياسة

التسامحية (Laxisme) في توزيع المكافآت إلخ ...

كلّ هذه المظاهر و أمثالها، سوف نراها عندما نتطرق إلى وظيفة الأفراد داخل المؤسسة الإقتصادية العامّة الجزائرية، و لكن قبل ذلك، على المهتمّين تفهّم ما يجري في المؤسسة هذه في مجال تسيير مواردها البشرية. لذلك إرتأينا التطرّق أوّلا إلى تأثير نشاطات الوظيفية العادية (تخطيط، تجنيد، تكوين، منح أجر الأفراد) على تلك المسّماة بالطّاقوية (شروط العمل، العلاقات الصّناعية، الإتصال إلخ ...) آخذين بعين الإعتبار -خاصّة- تأثيرها على التحفيز الذي يعتبر من أهمّ النّشاطات الطّاقوية ؛ كما أكّده الإقتصادي هاري ليفانسن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هاري ليفانسن : تحفيز الفرد أثناء العمل، طبعات المنظمة 1974.

## المبحث الثاني: تأثير النشاطات العادية لوظيفة الأفراد داخل المؤسسة على التحفيز (كشاشات

طاقوي لها)

- مقرمة

I تأثير النشاطات العادية على التحفيز.

1- حالات التحفيز.

1-1 الحافز المادي.

1-1-1 النظرية الكلاسيكية Taylor و نقدها.

1-1-2 الأجر و تحفيز العامل.

1-1-3 التجنيد و التكوين و تحفيز العامل.

1-1-3-1 نظرية فريديريك هيزر بيرج و نقدها.

1-1-3-2 نظرية دافيد ماكلاند و نقدها.

1-2 الحافز المعنوي.

1-2-1 بواعث الإهتمام بالوظيفة.

1-2-2 البواعث الفردية.

1-2-2-1 المنافسة.

1-2-2-2 الشعور بإطراد التقدم.

(2 حالات عدم التحفيز.

1-2-1 إهمال أحد الحوافز.

1-2-1-1 نظرية ماسلو و نقدها.

1-2-2 عدم إتسام نظام الحوافز بالعدالة.

1-2-3 عدم شمولية نظام الحوافز.

1-2-4 عدم فورية التحفيز.

1-2-5 عدم مشاركة العمال الإدارة المعنية في إقامة نظام الحوافز و تطويره.

1-2-6 عدم تنويع طرق الدفع.

1-2-7 المبالغة في إستعمال التحفيز السلبي.

1-2-7-1 نظرية X و نقدها.

1-2-8 المبالغة في منح الحوافز المادية.

1-2-9 الإعتقاد على مبدأ التسامحية في منح الحوافز.

- خلاصة الفصل الثاني : إستنتاج حالة وظيفة الأفراد داخل المؤسسة.

إعترف العديد من الاقتصاديين\* بتأثير نشاطات وظيفة الأفراد العادية (المتمثلة في : تخطيط، تجنيد، تكوين و منح أجور الأفراد) على نشاطاتها الطاقوية، أين يعد نشاط التحفيز من أبرزها و أهمها :

### I تأثير النشاطات العادية على التحفيز :

توجد حالتين أساسيتين تستحقان البحث :

- حالة التحفيز و حالة عدم التحفيز .

و هذا لأن وظيفة الأفراد داخل أية مؤسسة قد تتعرض لحالات عدم التحفيز .

#### 1- حالات التحفيز :

حسب صلاح الشنواني، التحفيز هو منح الحوافز المتمثلة في "مجموعة من القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع الحاجات لديهم و ترسلهم إلى سلوك معين."<sup>1</sup>

من خلال التعريف نجد أن الحافز ينقسم من حيث الطبيعة إلى قسمين : الحافز المعنوي و الحافز المادي .

و سوف نتعمق في دراستهما لمعرفة مدى تأثير كل من أجر، تكوين، تجنيد و تخطيط الأفراد على تحفيز المستخدم بصفة عامة :

#### 1-1 الحافز المادي :

يعتبر الأجر ركنا هاما في أي نظام للحوافز بما أنه يعمل على إشباع حاجات المستخدم الاقتصادية، النفسية و الاجتماعية .

و كان محلّ اهتمام الاقتصادي فريدريك تايلور و اضع النظرية الكلاسيكية .

\* أمثال : بيلانجر (تسيير الموارد البشرية 1979 ص 19) ؛ حامد الحرقفة (الإدارة الحديثة و الحوافز، 1980 ص ص 173،

183) هاري ليفنسن (حوافز الفرد في العمل 1974، بيار موران (التنظيم و الحوافز) 1995 ص ص 18-19 .

<sup>1</sup> صلاح الشنواني مذكور في رسالة بلكرمي و داد للماحستير تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة : السنة الجامعية

1996 - 1997 ص 134 .

## 1-1-1- النظرية الكلاسيكية : (1856 - 1915)

حسب الاقتصادي حنفي محمود سليمان<sup>1</sup> فإن هذه النظرية هي نظرية الإدارة العلمية. وهي تعتبر العامل رجلاً اقتصادياً، تتسم كل قراراته بالعقلانية. إذ ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه. وتظهر هذه الخاصية إحدى الفرائض الأساسية لنظرية الإدارة العلمية المتمثلة في : "زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه يكون من خلال نظام الأجور". فالزيادة في الأجور يترتب عليها زيادة في الإنتاجية و العكس صحيح. فالعامل الممتاز المحقق لمستويات الإنتاج المحددة و ما فاقها هو المعنى دائماً بالحوافز النقدية. بخلاف العامل غير المحقق لهذه المستويات من الإنتاج، الذي يترك الإدارة تتحكم في مصيره (تدريبه، نقله أو فصله). و لكن رغم الانتقادات التالية الموجهة للنظرية :

نقد النظرية : يرى Whyte<sup>2</sup> أن الفرد من خلال النظرية الكلاسيكية يفكر بطريقة منطقية متله مثل الحيوان و يهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات حيث يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية هذه بصفة فردية، إلا أنها ساهمت في إبراز حافز أساسي لعمل الأفراد و هو الأجر. فأنواع و مكونات و طرق دفع الأجر تبرهن على مدى إمكانية تحفيز الأفراد المستخدمين داخل المنظمة.

### 2-1-1- الأجر و تحفيز العامل :

يمكن إبراز مدى تحفيز المستخدم عن طريق الأجر من خلال طرق الدفع، أنواع الأجر و كذا مكوناته التي سوف نستعرضها فيما يلي :

- طريقة الدفع و تحفيز العامل :

\* طريقتين يمكن التركيز عليهما في الدفع تظهر مدى تأثير الأجر على التحفيز و هما :

\* طريقة دفع الأجر حسب الزمن و طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج :

<sup>1</sup> محمود سليمان : السلوك التنظيمي و الأداء (مذكور في كتاب حامد الحرقه، الإدارة الحديثة و الحوافز الجزء 1 ص 15 - 20 ط 1980.

<sup>2</sup> Whyte : مذكور في كتاب العمري إبراهيم : "السلوك الإداري و العلاقات العامة". دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1976 ص 45.

\*\* دفع الأجر حسب الزمن يشعر صاحبه بالآمان و الإستقرار بما أن دخله يعد ثابتاً أي يتحصل عليه في مدة محددة. و يوفر للعامل الطمأنينة في مواجهة الإدارة مثل : الخوف من المحسوبة، التمييز بين العاملين، المنافسة و الضغائن ؛

\*\* دفع الأجر حسب الإنتاج، تدفع المستخدمين إلى بذل أقصى جهدهم و طاقتهم الممكنة لإنتاج الحد الأقصى، فهي تشجع على زيادة الإنتاجية بما أنها تربط الدخل بالمجهود المبذول من طرف الفرد المستخدم ؛

هذا بالنسبة لطرق الدفع أما عن أنواع الأجر ؛ فيمكننا قول ما يلي :

- أنواع الأجر و تحفيز العامل :

يحفز الأجر بالقطعة\*، بالإنتاج\*\*، أو بالعمولة\*\*\* المستخدم على أداء عمله بإخلاص مستمر و لو أن ذلك يسبب بعض المشاكل مثل : الأجر بالعمولة الذي ينتج عنه المطالبة بوظائف الشؤون التجارية و ما شابهها من طرف العامل.

بعض الملاحظات على مكونات الأجر و تحفيز العامل :

مكونات الأجر المتمثلة في : العلاوة الدورية، المكافآت التشجيعية و البدلات.

• العلاوات الدورية تشجع الأفراد من الناحية النوعية أو الكمية.

• المكافآت التشجيعية تعمل على التشجيع المادي للمستخدم و تؤدي به إلى :

- بذل جهود غير معتادة لتحقيق أهداف إضافية لصالح المؤسسة.

- تقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية

(مثل : مكافأة الاختراعات).

- البدلات التي تعني منح زيادة على المرتب الأساسي لأسباب متعددة كمكان العمل، ظروفه،

أو الترغيب فيه. فهي تعمل على تحقيق التوازن و التعادل للدخل الحقيقي بين المستخدمين في مختلف

المناطق الإقليمية، كما تعمل على بذل المزيد من الجهد.

أما الخدمات الاجتماعية التي غالباً ما تدخلها المؤسسات ضمن الحوافز المادية، فأغلب

المختصون يرون في توفيرها ما يلي :

- بقاء صحة العامل.

\* الأجر بالقطعة : في هذه الطريقة تحدد فئة أجر معينة لإنتاج كل وحدة إنتاجية باستخدام دراسة الوقت و الحركة. و على

أساس عدد الوحدات المنتجة يحدد الأجر.

\*\* الأجر بالإنتاج : و طريقة الدفع على قدر الإنتاج.

\*\*\* الأجر بالعمولة : ربط الأجر بالإنتاج المباع.



- تفادي غياباته الصحية.
  - تفادي دوران العمل في المنظمة.
- و هذا ما يثبت الأداء العملي و الإبقاء على مستوى إنتاجية المستخدم إضافة على حافز الأجر و ملحقاته كحافز مادي مباشر ، هناك حوافز أخرى مادية غير مباشرة مثلها كل من فريدريك هيرزبيرج في نظريته للعاملين و دافيد ماكلاند في نظريته للإنجاز فيما يلي :
- \* زيادة المسؤولية.
  - \* التقدم.
  - \* التنمية الذاتية و الترقية.
- و اعتبرها الاقتصاديون المعاصرون جوانبا تهتم بها وظيفة الأفراد داخل المنظمة في ظل نشاطاتها العادية المتمثلة في التجنيد و التكوين.

### 1-1-3 التجنيد و التكوين و تحفيز العامل :

- ساهمت كل من نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج و نظرية الإنجاز لدافيد ماكلاند في إبراز حوافز أخرى مادية نعتت بغير المباشرة.
- و تعمل هذه الحوافز على :
  - تحريك جهد الأفراد.
  - زيادة نشاطاتهم.
  - تحقيق أداء ممتاز.
- و هذا ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

### 1-1-3-1 نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج :

قام صاحب النظرية و زملائه بدراسة الحوافز لمجموعة من المحاسبين و المهندسين، فاستتجروا مجموعتين :

- الأولى : متكونة من عدة عناصر ؛ بما فيها ظروف العمل المادية و النقود.
- و الثانية : أهم عناصرها زيادة المسؤولية، التقدم، التنمية الذاتية و الترقية.

\* غالبا ما يصحب بحوافز سلبية تدعمه (الإنقاص في الأجر) لتقويم العامل في العمل.

## 1-3-2 نظرية الإنجاز لدافيد ماكلاند :

يرى دافيد ماكلاند أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد و آدائه حافز الإنجاز. و لا يمكن تطوير هذا الحافز لدى الأفراد إلا بأساليب التدريب و التعليم المختلفة، إذ تمكنهم من رفع مستواهم الفعلي للأداء و خلق الفرصة المناسبة لوضع مستوى طموحهم عند أعلى نقطة. يتضح من خلال هذه النظريات أن الحوافز المادية لا تقتصر على الأجر بل تتعداه لتصل إلى التقدم، التنمية الذاتية، الترقية و زيادة المسؤولية.

و أقرت هذا نظرية Y لدوجلاس جريجور التي تعتبر الفرد العامل بطبيعته إنسان كفاء قادر على العمل و راغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية و الاستعداد لتنمية أهداف المنظمة و متحمس للقيادة<sup>1</sup>. و من أجل هذا فعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته و لتحقيق أهدافه.

نقد النظريتين : (نظرية العاملين و الإنجاز و بالتالي نظرية Y الملمة بهما). يرى بيتر دركر أن توسيع الحوافز بهذا الشكل سوف يثبت أن نظرية "Y" تعتبر عبء في المدى البعيد. إذ أنها تولد حاجات قد يصعب على الإنسان الحصول عليها.

لكن، رغم الانتقادات الموجه للنظريات المؤيدة لتوسيع الحوافز ؛ إلا أن التقدم، التنمية الذاتية، الترقية و زيادة المسؤولية يحتاج إلى نشاطي التجنيد و التكوين. (مثلاً : التنمية الذاتية و التقدم لا يمكن بلوغها بدون نشاط التكوين، و الترقية التي تعدّ نوع من أنواع التجنيد الداخلي المعتمدة على نشاط التكوين في أغلب الأحيان).

هذا ما يمكن قوله في إطار الحافز المادي، أما عن الحافز المعنوي :

## 1-2- الحافز المعنوي :

هدفه إشباع حاجات المستخدم الاجتماعية و النفسية، ذلك ما يساعد على رضاه و ولاءه لمؤسسته التي يعمل بها.

و نصت كل من موسوعة حامد الحرفة المتعلقة "بالإدارة الحديثة و الحوافز" و رسالة و داد بلكرمي للماجستير المتعلقة بـ "تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة على بعض الأمثلة في هذا الإطار و المتمثلة في بواعث الاهتمام بالوظيفة و البواعث الفردية. و لا يمكن معالجة هذه الأخيرة إلا في إطار أنشطة التجنيد، التكوين و تخطيط الأفراد.

<sup>1</sup> حامد الحرفة : "الإدارة الحديثة و الحوافز" ط 1980 ص 66.

### 1-2-1-1 - بواعث الاهتمام بالوظيفة :

و تتمثل في تماثل الأفراد مع الوظيفة و شعورهم بأهميتها :  
\*\* تماثل الأفراد مع الوظيفة : أي وضع الفرد في الوظيفة التي تتفق مع ميوله  
و استعداداته مما يجعله يبذل طاقة أكثر في الإنتاج.  
\*\* الشعور بأهمية الوظيفة : و تتمثل في تفهم الفرد المستخدم لواجباته و أهمية الوظيفة  
في نجاح المشروع. و هذا ما يزيد في دوافعه على العمل و تعاونه و إنتاجه.

### 1-2-2-1 - البواعث الفردية :

و تتمثل في المنافسة و الشعور باطراد التقدم :

### 1-2-2-1-1 المنافسة :

يعد تنافس الأفراد المستخدمين من أجل تحقيق الشعور بالتفوق و الكسب إحدى صور  
إشباع حاجات الذات.  
و ينبثق عن هذا التنافس استثارة الدوافع و بالتالي زيادة الجهد كما أكدت ذلك عدة  
تجارب مثل تلك التي أجراها كل من V.M Smis و I.C Wittmore.

### 1-2-2-2-1 الشعور باطراد التقدم :

يعتبر تخطيط الأشغال اليومية للمستخدمين و تحديد أهداف عملية لهم أهم الوسائل  
لزيادة شعور الفرد باطراد التقدم (بمعنى وضع مستوى لطموحه لكل يوم). مما يحفزه أكثر على العمل  
و الإنتاج.  
كانت هذه أمثلة تبيّن حالات التحفيز الموجودة في أية مؤسسة و انعدامها يؤدي لا محالة إلى  
حالات عدم التحفيز التي سوف نتطرق إليها الآن.

### (2) حالات عدم التحفيز :

بعد إطلاعنا على العديد من الكتابات حول تحفيز الفرد يمكننا حصر هذه الحالات فيما يلي :

## 2-1- إهمال أحد الأنواع من الحوافز :

- إهمال الجهات المعنية (وظيفة الأفراد) لأحد الحوافز (مادي أو معنوي) ينجر عنه في غالب الأحوال عدم تحفيز الفرد المستخدم.  
و يحتاج الفرد إلى النوعين بدرجات متفاوتة، وقد أكد هذا الاقتصادي ماسلو في نظريته المتعلقة بالحاجات الإنسانية، و لو أنها أنتقدت في بعض جوانبها.

## 2-1-1- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

حدّد ماسلو حاجات الإنسان بخمس حاجات مرتبة كما يلي :

1. الحاجات المادية و الفسيولوجية المتمثلة في الأكل، اللبس، الدفء، الجنس و المسكن.
2. حاجات الحماية و الطمأنينة و الأمن المتمثلة في العمل المستقر الجالب للأجر الكافي و الحماية الكافية آتياً و مستقبلاً.
3. حاجات إجتماعية المتمثلة في الانتماء إلى المجموعة و التعاطف.
4. الحاجة إلى التقدير المتمثلة في الحاجة إلى إكتساب المَرَكز، المكانة، القوة، النفوذ و الكرامة.
5. الحاجة إلى الإنجاز المتمثلة في تحقيق النجاح الذي لا يمكن أن يكون بدون استعمال كل قدراته العملية.

نقد النظرية : أهم انتقاد ووجه للنظرية هو المنسوب إلى سيجمون فرويد. و يقول سيجمون أن ما يصلح ليحفز شخص خيالي لا يصلح لتحفيز شخص واقعي و ما يصلح لتحفيز من أصابته أزمات و صدمات في حياته السابقة لا يصلح لتحفيز من ولد و في فمه ملعقة من ذهب و لم يقابل آية مشاكل من هذا النوع مرتكزا على ما يكتنه الفرد المستخدم من اللاشعور.

من خلال النظرية و انتقاداتها المختلفة يتبين أن الفرد المستخدم يحتاج إلى الأجر و اكتساب المركز و المكانة (الذي يتم بواسطة التجنيد و التكوين).

إذن : لا ينبغي على الجهة المختصة إهمال أحد الأنواع من الحوافز (المادي و المعنوي).

## 2-2- عدم إتسام نظام الحوافز بالعدالة :

- عدم إتسام نظام الحوافز بالعدالة و الأمثلة عن ذلك جدُّ متعددة (كالتمييز بين الأفراد ذوي المستوى الإنتاجي الواحد في توزيع العلاوات، كترقية الفرد دون الآخر بالرغم من إمتيازهما بنفس المتطلبات للترقية، منح البعثات التكوينية للمعارف فقط إلخ ...) يؤدي إلى ظهور الضغائن و الإهمال أي مؤشرات عدم التحفيز عموماً ؛

## 2-3- عدم شمولية نظام الحوافز :

- عدم شمول نظام الحوافز لجميع المستخدمين (عاملين، رؤساء، مشرفين عليهم) أي تحفيز فئة من المستخدمين دون الأخرى يؤدي إلى وقوع بعض الإضطرابات الوظيفية كالإضرابات المضرة بإنتاج المؤسسة (ظاهرة من ظواهر تلاشي التحفيز لدى الفئات الأخرى) ؛

## 2-4- عدم فورية التحفيز :

أغلب الرؤساء الذين تحاورنا معهم يرون أنه كلما كان التحفيز فوري كلما كان تأثيره على الفرد المستخدم إيجابى، لأن الإنتظار قد يقلص من تحفيزه (المستخدم) ؛

## 2-5- عدم مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز :

- عدم مشاركة العمال (عن طريق ممثليهم في النقابة أو أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين) الإدارة المعنية في وضع نظام الحوافز، تطبيقه و تطويره قد يبرر تحفيزهم (مثلاً : في حالة نظام "الإقتصاد الموجه" أين الأجور يتم تحديدها مركزياً).

## 2-6- عدم تنوع طرق الدفع :

- عدم تنوع طرق دفع الأجور يؤدي غالباً إلى تساؤل التحفيز، مثلاً طريقة الدفع حسب الزمن، بقدر ما تؤدي إلى طمأنينة الفرد المستخدم فهي قد تساعد على الكسل إذا اتبعت طوال الوقت أي إذا

كانت عبارة عن طريقة دائمة للدفع ؛

أما اعتماد طريقة الأجر بالقطعة و ما شابهها بصفة أحادية (الإلتزام بهذه الطريقة أو تلك فقط) فبقدر ما تؤدي إلى زيادة المجهود، فهي قد تجهد و تعب الفرد المستخدم بصورة لا تمكنه من مواصلة العمل (عطل مرضية مثلاً ...) ؛

## 2-7- المبالغة في استعمال التحفيز السلبي :

- التماذي و المبالغة في استخدام التحفيز السلبي (مثل : الإنقاص في الأجر، عدم ترقية ذوي الحقوق ؛ الإنزال الوظيفي إلخ ...) يُربك الفرد المستخدم و يجعله يفقد الثقة في نفسه مما يؤثر على الإنتاجية.

و كمثل عن هذا دولتين متقدمتين اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية.

- اليابان ينعدم بها الحافز السلبي المتمثل في الفصل. فهي تعتمد على الحافز المادي الإيجابي أي في ثبات المنصب كلياً (إلا في حالة الجرم).
  - أما الولايات المتحدة الأمريكية فتعتمد على الحافز السلبي في حالات نادرة و بعد المرور بعدة حلول بديلة كالتنزيل الوظيفي و الترك الاختياري.
- و الفصل في الولايات المتحدة الأمريكية يتم على مراحل :
- الإنذار الشفهي، الإنذار الكتابي، التوبيخ ثم الفصل.
- و يتم الفصل هاتفيًا من شخص مجهول لدى المفصول و السرف في ندرة استخدام الفصل هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (تجسيد أحد مبادئ تايلور).
- إذن : اليابان تعمل بدون نظرية X لدوجلاس ماك جريجور.

## 2-7-1 نظرية X : دوجلاس ماك جريجور :

تفيد هذه النظرية أن :

قيام الإدارة بعملها يتطلب إرتداء ثوب القوة و التشدد من مذهبية سلوك الأفراد.  
و ينطوي على هذا عنف و تهديد مستمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حامد الحرفة، الإدارة الحديثة و الحوافز المجلد الأول الطبعة الأولى 1980 ص 159 و مذكورة أيضاً في كتاب هاري لينفستون : "حوافز الفرد في العمل" 1974 ص 44.

نقد النظرية : أهم إنتقاد وجه إليها هو المنسوب إلى Cris Argeris حيث يقول أن ثوب القوة و التشدد المعتمد عليه في نظرية X يؤدي إلى :

- إعطائها للفرد المستخدم صفات الطفولة و عدم الرشد (عوض صفات الرشد و الكمال) ؛
  - العودة إلى الثورة، ترك العمل أو تكوين تنظيمات خاصة تعمل على ممارسة الأعمال التي حرموا منها ؛
  - جعل الفرد في غالب الأحيان غبي، مملّ، روتيني كما اعتبره تايلور في نظريته الكلاسيكية.
- أما الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم بعض مبادئها (في الحالات العصبية فقط).

## 2-8- المبالغة في منح الحوافز المادية :

- المبالغة في منح الحوافز المسماة من طرف العديد من الاقتصاديين المعاصرين بالحوافز الاقتصادية مثل منح المكافآت المترابطة يجعل الفرد غير قنوع و دائم المطالبة بالمزيد منها.
- و إذا لم يلقي هذا الفرد الأذان الصاغية يصاب بالإحباط أو يلجأ إلى سبل أخرى لإشباع حاجاته المادية غير المتناهية.
- (اللجوء إلى عمل آخر حر) مما يؤثر سلبا على الإنتاجية داخل المؤسسة.

## 2-9- الإعتماد على مبدأ التسامحية في منح الحوافز :

- فالإعتماد على مبدأ "Le laxisme" له الفضل في التسوية بين المجد و غير المجد داخل المنظمة.
- و يقول الدكتور غريب الجمال عن المؤسسات العمومية للدول الاشتراكية أنها تطبق المساواة المطلقة في منح الحوافز بالرغم من معارضة النظام الاشتراكي لهذا.
- و يمكن استخلاص ما يلي عن التحفيز و عدمه :

## خلاصة الفصل الثاني :

- تعبّر الحالات المذكورة أعلاه عن مدى فعالية نشاطات وظيفية الأفراد العادية.
- فتغلب حالات عدم التحفيز على حالات التحفيز تبرهن على عدم فعالية نشاطات وظيفية الأفراد

العادية و تظهر في :

- بروز عدّة شوائب كغيابات الأفراد، دوران العمل، البطالة المقنعة. و تؤثر هذه الشوائب على وظائف المؤسسة الأخرى المتمثلة في :
  - وظيفة التخزين (تضخم المخزون في حالة عدم تحفيز البائعين القائمين على تصريفه).
  - وظيفة الإنتاج (نقص الإنتاج أو سوء نوعيته).
  - الوظيفة المالية (انخفاض أرقام الأعمال، انخفاض رؤوس الأموال كثرة التدين).
  - وظيفة التسويق (نقص العوائد) و بالتالي على النتائج بكل أنواعها.
- تلك هي نقاط إرتكازنا للخوض في موضوع وظيفة الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائية الذي نخصّ به الفصل الموالي.



## الفصل الثالث

الدراسة الميدانية: وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز E.I.R.T

### المقدمة

المبحث الأول - التعريف بقطاع البناء ومؤسسة ما بين البلديات للإنجاز.

المبحث الثاني - مميزات وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة E.I.R.T

المبحث الثالث - مميزات نشاطات وظيفة الأفراد العادية بالمؤسسة

خلاصة الفصل الثالث (نتائج الدراسة)

## المقدمة

بعد تعرضنا لمختلف الجوانب النظرية في الأجزاء السالفة ذات العلاقة المباشرة مع موضوع دراستنا، نتطرق الآن إلى فحص وظيفة الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية لفترة 1985-1997. إختارنا مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز الواقعة بتلمسان "E.I.R.T" لمحاولة التعرف على أهم ما تميزت به وظيفة أفراد المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية إلى غاية 1997. نظراً للتفاوت الموجود بين مستخدمي "E.I.R.T" من حيث السن، المستوى الدراسي، الأقدمية إلخ ...؛ إعتدنا على منهج المسح. إختارنا العينة (مجال المسح) بطريقة عشوائية لضمان فرص متساوية بين أفراد المجتمع المعتمد عليه (المؤسسة) وتجنب التحيز.

استعملنا أدوات بحث متنوعة منها :

- عينة تتكون من 24 عاملاً، أي ما يعادل 10 % من مجموع 240 عاملاً مختارة بصفة عشوائية ؛
- الملاحظة و التأمل ؛
- الوثائق و السجلات ؛
- الإستمارة ؛
- المقابلة المباشرة و الحرّة ؛
- و التجربة الشخصية ؛

### 1- الملاحظة و التأمل :

- اعتمد الكثير من الباحثين على الملاحظة لمزاياها المختلفة و هي تسمح بما يلي :
- \* جمع المعلومات و الحقائق حول ظاهرة أو مشكلة يراد البحث فيها.
- \* التعرف على مكان الدراسة و مجال البحث.
- \* التحقق من أمور قد يبالغ فيها بعض المستخدمين المبحوثين بصفة عامة.
- \* ملاحظة سلوك المستخدمين.
- \* تحليل الوقائع الملاحظة.
- \* وضع الاستنتاجات البناءة.

لفترة 1985 - 1997 : لأن الدراسة توقفت سنة 1997.

## 2- الوثائق و السجلات :

تعتبر دليل المؤسسة، و ضرورة حتمية في الإدارة رغم افتقارها للدقة. إعتبر مسؤولي "E.I.R.T" هذه الوثائق و السجلات مجموعة أسرار لذا فالإطلاع عليها كان أمراً صعباً.

مثلاً : لم يكن بالإمكان لمس وثائق مكتب المحاسبة أو مصلحة الأفراد إلا بإذن من الرؤساء. و تجربتنا الشخصية لدليل على ذلك، فإقتناء أي وثيقة إستوجب اجتماع كل من نائب المدير، رئيس مصلحة الأفراد، المحاسب العام ... إلخ لسدّ أي مجال التحايل. و هذا ما جعلنا نأخذها خفية معتمدين على مستخدمين متعاونين<sup>1</sup>، للقيام بالحسابات الدقيقة و الصّحيحة الضرورية في إستنتاج مدى تطبيق القوانين و النصوص الخاصة بالأفراد داخل المنظمة.

## 3- الإستمارة :

هي عبارة عن مجموعة أسئلة و جّهت إلى أفراد العينة المأخوذة عشوائياً. إحتوت على 34 سؤالاً منه المغلق و المفتوح و ورّعت على الأقسام التالية :

- أ - أسئلة خاصة بالحالة الشخصية، العامة و المدنية للمستخدم (الجنس، السن، الحالة المدنية، عدد المتكفل بهم، الأقدمية، المستوى التعليمي، السكن و الوظيفة).
- ب - أسئلة خاصة بالأجر (المبلغ، تماشيه مع الوظيفة، كيفية الحصول على المكافآت، الرضى و عدمه على المكافآت و العلاوات المالية، توزيع الامتيازات و مدى عدالتها إلخ ...).
- ج - أسئلة خاصة بالتجنيد (قبول المرأة كمستخدمة بسيطة و كإطار سامي داخل المؤسسة، عدالة طرق الترقية، طرق التجنيد المتبعة، وضعية المستخدم داخل جماعة العمل، مشاركة المجنّد الجديد في الاجتماعات الرّسميّة الإداريّة إلخ ...).
- د - أسئلة خاصة بالتكوين (أهمّ طرق التكوين المتبعة، عدالة التقييم القبلي و البعدي للتكوين المساهم في الترقية إلخ ...).
- و - أسئلة إضافية تخص إعادة النظر في تسيير الموارد البشرية (المطالبة بها و بالتغيير في هذا المجال، طموحات المستخدمين في مجال النّشاطات العادية لوظيفة الأفراد إلخ ...).

<sup>1</sup> بروز عدم الرضى على النظام المعتمد.

#### ملاحظة :

الصّوبة كانت في إقناع العمّال الأتّيين بملأ الإستمارة المكتوبة هذه، نظراً لعدم ثقتهم في أعضاء الإدارة، إذ اعتبروها الهاضمة لحقوقهم. و كوننا كُنّا شاغلين لمنصب إداري، لم تسهل مهمّتنا، فالتجّنا في أغلب الأحيان إلى إقتناص فرص الإضرابات العديدة لنصغي و نسمع إلى البعض منهم. و ما ساعدنا أكثر في التحليل : قرب المكتب من تجمّعاتهم، عفويّتهم في الكلام، إحتجاجاتهم الشفهيّة المصحوبة بالأسباب دون أن ننسى إتماء أغليّتهم إلى مجموعة عمّال مساحات البناء (Les Chantiers) حيث احتكاكها بالواقع الدّال على المصادقية.

#### 4 - المقابلة المباشرة و الحرّة :

لجّنا إلى المقابلة المباشرة للتحقّق من بعض المعلومات التي غالباً ما تستر مثلاً : المستوى العلمي. و تجسّدت هذه الوسيلة في الحوارات و المناقشات العادية مع مجمل المستخدمين. لكن كسابقاتها لم تخلو من الصعوبات و المساوئ مثل : تخوّف هؤلاء من محاورتنا و مناقشتنا بحكم طريقة تجنّنا (تجنيد مفروض على المسؤولين من طرف الولاية). فعمدنا خلف صداقات عدّة داخل المؤسسة بعد عناء و توضيحات كبيرة (مسايرتنا للمسؤولين في أغلب الأحيان<sup>1</sup>، عضّ النّظر على بعض التصرفات غير العقلانية<sup>2</sup> إلخ...).

#### 5 - التجربة الشخصية :

إنّها الوسيلة التي أكّدت لنا مدى صحّة تصريحات و إترافات كل المستخدمين حسب الأصناف المنتمون إليها، إطارات، إطارات متوسطة و عمّال بسطاء. كما كانت الوسيلة المسهّلة لإستعمالنا الوسائل الأخرى حيث إحتكاكنا الدائم مع الأفراد، المبعّد لكلّ التصريحات غير الواقعية و الخيالية أحياناً.

<sup>1</sup> قمنا بالعمل الذي أمرنا به بدون نقاش أي لم يكن بإمكاننا إختيار العمل كما يختارونه هم و الإحتجاج عليه طالما أنه مشروع؛

<sup>2</sup> إلتزمنا بالصّمت دون إحداث ضجّات داخل و خارج المؤسسة، خاصّةً عندما إطلعنا على كشوفات الأجر (مكافآت غير عادلة إلخ...) و إكتفينا بالملاحظة و إن كان ذلك أضعف الإيمان.

## السبب الأول - التعريف بقطاع البناء ومؤسسة ما بين البلديات للإنجاز.

### 1- التعريف بقطاع البناء

1-1- تنظيمه الإداري

1-2-1- أهميته

1-2-1- قيمته الزائدة

1-2-1- عدد عماله

2- تقديم مؤسسة "E.I.R.T"

2-1- أسباب إختيار مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "E.I.R.T"

2-2- تقديم مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "E.I.R.T"

2-2-1- التعريف العام للمؤسسة

2-2-2- هيكلها التنظيمي

2-2-3- إختصاصات مصالحها

قبل التطرق إلى مميزات وظيفة الأفراد لمؤسسة ما يبين البلديات للإيجاز المعروفة بـ " EIRT " بما فيها مميزات النشاطات العادية إرتأينا التعريف بالقطاع الذي كانت تنتمي إليه.

ذلك أن الوظيفة المعنية تأثرت و أثرت في المحيط سواء كان الداخلي ( المؤسسة ) أو الخارجي ( القطاع كله ومختلف المتغيرات الخارجية).

#### I-1- التعريف بقطاع البناء في الجزائر :

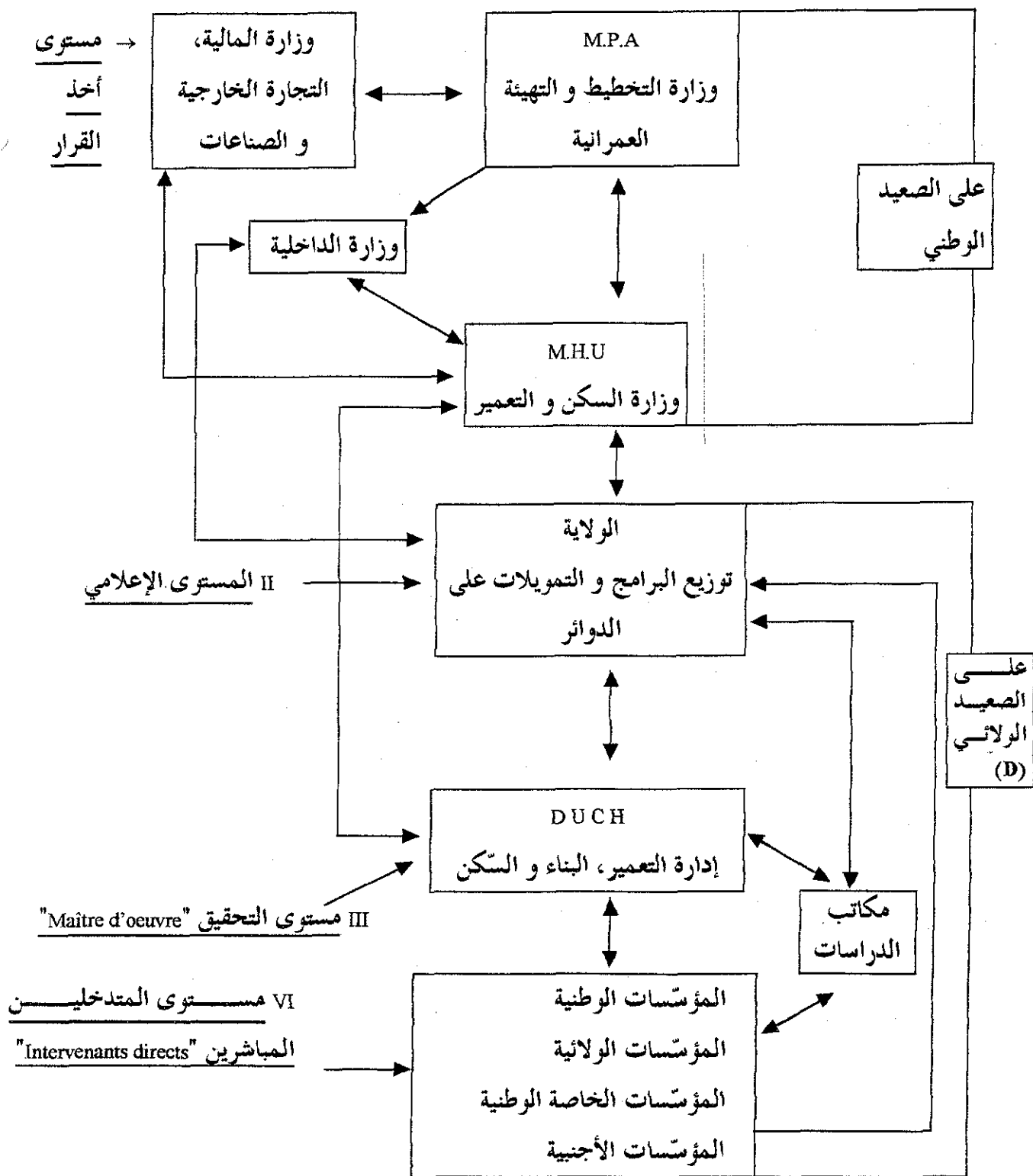
يشكل قطاع البناء في الجزائر لينة الإقتصاد حيث تسهر مؤسسات عديدة، العامة منها و الخاصة على تحقيق نشاطاته المتعددة ( بناء السكنات الإجتماعية، بناء المؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية، بناء المدارس، المساجد، الشكات، ترميم الأثار ... إلخ).

التطرق إلى كل من تنظيمه الإداري، تطور قيمته الزائدة، تطور عدد عماله و هذا إتجاه نشاطه يعتبر جدهاما خاصة وأن الدراسة تعلق بمؤسسة كانت تابعة لهذا القطاع ( B.T.P ).

#### I-1- تنظيمه الإداري :

الجدول المأخوذ من كتاب " السكن في الجزائر " الموالي يبين لنا هيكل تنظيم الناشطين في قطاع البناء في الجزائر و يفصله أحسن تفصيل.

ش (9) هيكل تنظيم الناشطين في قطاع البناء بالجزائر :



ش (9) هيكل تنظيم الناشطين في قطاع البناء بالجزائر.

المصدر : "السكن في الجزائر" Strategies d'acteurs et logiques industrielles ؛ لسيد بوبكر ؛ 1986 ص 10.

(D) نستعمل حرف A للإدارة و حرف (D) الجناح (الولاية).

## أهم الملاحظات المستبقة من الجدول أعلاه تلخص فيما يلي :

- يتم الحصول على الهدف العام كلما تحققت الوظائف المحالة إلى هؤلاء الناشطين الموجودين في مختلف المستويات حيث : مستوى أخذ القرارات، مستوى الإعلام، مستوى التحقيق و مستوى المتدخلين المباشرين :

### أ- مستوى أخذ القرارات :

على الصعيد الوطني يتم توزيع البرامج ( الخاصة بالبناء) على مختلف الولايات و كذا تتيث تكنولوجيات التحقيق أو العمل إلى جانب مقاييس (Les normes) البناء و مبلغ التمويلات.

أما على الصعيد الجهوي، فالولاية (A\*\*\*) مكلفة بتوزيع نصيها من البرامج (المشاريع) و كذا التمويلات على الدوائر التابعة لها، فهي مختصة بالمسائل العقارية و إختيار أراضي البناء و مؤسساته.

### ب- مستوى الإعلام :

فهو ممثل بإدارة التعمير، البناء و السكن (D.U.C.H.) و تعد مرتبط القرارات نظرا لقيامها بدور الوسيط بين المستوى الأول أي مستوى أخذ القرارات و المستويات الأخرى\* . و (D.U.C.H.) مكلفة بإعلام المستويات الدنيا بقرارات المستوى الأول و كذا أعلم هذا المستوى\*\* بالمعطيات المتعلقة بتحقيق البرامج ( المحالة إلى المستويات الأخرى) و خطط مكاتب الدراسات و كذا حالة تقدم الأعمال و المشاكل الميدانية ... إلخ. و تحت وصاية وزارة السكن و التعمير (M.H.U.)، فالإدارة المعنية تقوم بدور المنسق بين مختلف الناشطين (في قطاع البناء) في الولاية من مكاتب الدراسات و مؤسسات البناء.

\* مستوى التحقيق و مستوى التدخل المباشر.

\*\* حيث الإتصال يكون بوزارة السكن و التعمير (M.H.U.) التي بدورها تقوم بإعلام الوزارات الأخرى المعنية (وزارة الداخلية، وزارة التخطيط و وزارة المالية، و وزارة التجارة ... إلخ).

\*\*\* الإدارة.



ج- مستوى التحقيق :

يتكون من مجموع مكاتب الدراسات. هي عبارة عن مكاتب الهندسة و تحقيق الدراسات العامة. و ينسب إليها دور متابعة الأعمال منذ إنطلاقها الناتجة عن المشروع النهائي الموزع على مجموع المصالح المعنية ( المراقبة التقنية للبناء C.T.C. الدوائر، المجلس الشعبي البلدي A.P.C. ... إلخ). و مصالح البناء بعد تصحيحه من طرف الولاية (A) و إدارة السّكن، التعمير و البناء (DUCH).

د- مستوى التدخل المباشر :

يتكون من مجموع المتدخلين المباشرين حيث المؤسسات الوطنية الخاصة و العمومية و المؤسسات الأجنبية.

1-2-2-1- أهميته :

هذا كله يتعلق بتنظيمه الداخلي أي الإداري، أما عن أهميته فهي تظهر من خلال قيمته الزائدة و كذا عدد العمال المستخدمين في القطاع :

1-2-2-1- قيمته الزائدة : إذا نظرنا إلى الجدول الموالي :

ج (4) : قيمة الـ BTP الزائدة و نسبتها من مجموع قيم القطاعات الزائدة.

السنوات	1989	1990	1991
قيمة BTP الزائدة	10 X 57,5 دج	10 X 76,8 دج	10 X 102,5 دج
قيمة الزراعة الزائدة	10 X 47,5 دج	10 X 47,8 دج	10 X 78,7 دج
قيمة الصناعة الزائدة	10 X 110,20 دج	10 X 173,2 دج	10 X 278,6 دج
قيمة الخدمات الزائدة	10 X 77,00 دج	10 X 91,20 دج	10 X 128,10 دج
مجموع قيم قطاع (لكل النشاطات)	10 X 292,20 دج	10 X 389,00 دج	10 X 587,90 دج
نسبة قيمة قطاع البناء الزائدة : القيمة الزائدة للقطاع مجموع القيم الزائدة	$\frac{10 \cdot 57,5}{10 \cdot 292,2} = 19,67\%$	$\frac{10 \cdot 76,8}{10 \cdot 389,0} = 19,74\%$	$\frac{10 \cdot 102,5}{10 \cdot 587,9} = 17,43\%$
نسبة قيمة قطاع الصناعة الزائدة : القيمة الزائدة للقطاع مجموع القيم الزائدة	$\frac{10 \cdot 110,2}{10 \cdot 292,2} = 37,7\%$	$\frac{10 \cdot 173,2}{10 \cdot 389,0} = 44,52\%$	$\frac{10 \cdot 278,6}{10 \cdot 587,9} = 47,38\%$
نسبة قيمة قطاع الخدمات الزائدة : القيمة الزائدة للقطاع مجموع القيم الزائدة	$\frac{10 \cdot 77,0}{10 \cdot 292,2} = 26,35\%$	$\frac{10 \cdot 91,2}{10 \cdot 389,0} = 23,44\%$	$\frac{10 \cdot 128,1}{10 \cdot 587,9} = 21,78\%$
نسبة قيمة قطاع الزراعة الزائدة : القيمة الزائدة للقطاع مجموع القيم الزائدة	$\frac{10 \cdot 47,5}{10 \cdot 292,2} = 17\%$	$\frac{10 \cdot 47,8}{10 \cdot 389,0} = 13\%$	$\frac{10 \cdot 78,7}{10 \cdot 587,9} = 14\%$

المصدر : " الخطة الوطنية لسنة 1992 : تطور القطاعات : جانفي 1992 المنشقة عن

المجلس الوطني للتخطيط مع الإعداد الشخصي ص 19-20.

قطاع البناء و الأشغال العمومية.

من خلال الجدول و ارتكازا على معيار القيمة الزائدة، نلاحظ أن قطاع البناء عموما يحتل مكانة لا بأس بها في الإقتصاد الوطني، فهو يأتي في المركز الثالث من حيث الأهمية بعد الصناعة و الخدمات (انظر إلى نسب القيم الزائدة لهذه القطاعات). و لكن ما هو شاذ للنظر هو إتجاه نشاطات الـ BTP إلى الإنخفاض خلال الثلاثي الثاني لسنة 1991 كما يبينه الجدول الموالي :

ج (5) نمو نشاط الـ BTP خلال الثلاثي الثاني " 1991 به %

مستوى النشاط	نسبة في مؤسسات قطاع البناء (BTP) %
قوي	7
عادي	25
ضعيف	68
المجموع	100

المصدر : معلومات إحصائية على التحولات الإقتصادية، الثلاثي الثاني 1991 رقم 9، المأخوذ عن CNAT.

إذن، فإننا نشاهد أن 68% من مؤسساته قد بينت حجم ضعيف للنشاط خلال هذا الثلاثي نتيجة تضائل كل من خطط أعماله و كذا معدلات إستعمال القدرات الإنتاجية كما تشير إليه الجداول الآتية :

ج (6) خطة عمل مؤسسات الـ BTP و معدلات إستعمال قدراتها الإنتاجية :

خطة العمل	نسب المؤسسات	معدل استعمال القدرات الإنتاجية	نسب المؤسسات
مملوءة جيداً (bien garni)	18	25 %	3
عادية	51	25 % إلى 50 %	45
مملوءة قليلا (peu garni)	44	50 % إلى 75 %	43
المجموع	100	75 % إلى 100 %	9
		المجموع	100

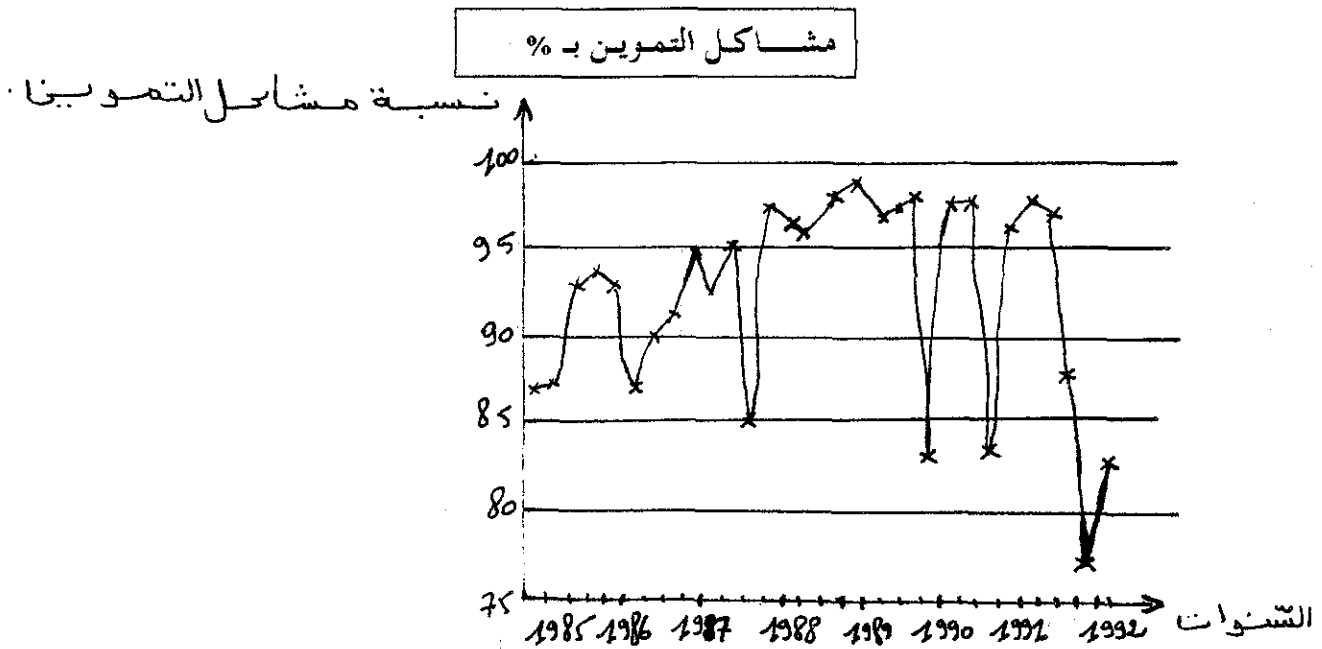
المصدر : معلومات إحصائية على التحولات الإقتصادية، الثلاثي الثاني 1991، رقم 9، المأخوذ عن CNAT.

فخطط مؤسسات عمال القطاع (BTP). عموماً لم تسجل أي تقدم، بل بالعكس تراجعت بنسبة 6% حسب نفس المصدر.

إضافة إلى انخفاض وتيرة النشاط (BTP) الذي يؤكد تحليل معدلات إستعمال القدرات الإنتاجية لمؤسساته طبعاً (45% منها حققت معدل يتراوح بين 25% و 50% في إستعمال قدراتها الإنتاجية و 43% منها حققت معدل يتراوح ما بين 50% إلى 75% في استعمال قدراتها الإنتاجية). وتحت تأثيرات عوامل عديدة أهمها القيود الخارجية والداخلية تفاقم انخفاض النشاط - محل الدراسة - في السنوات المئوية (1992-1993-1994 ... إلخ).

### 1- القيود الخارجية : يمكن حصرها في الأمثلة التالية :

1- عدم كفاية العرض و كذا الإنقطاعات في التموينات مست 83% من مؤسسات القطاع و الشكل الموالي يوضح هذه المشاكل المتعلقة بالتموين :



المصدر : معلومات عن التقلبات الاقتصادية، الثلاثي الثاني 1992، رقم 13 المركز الوطني للإحصاء :

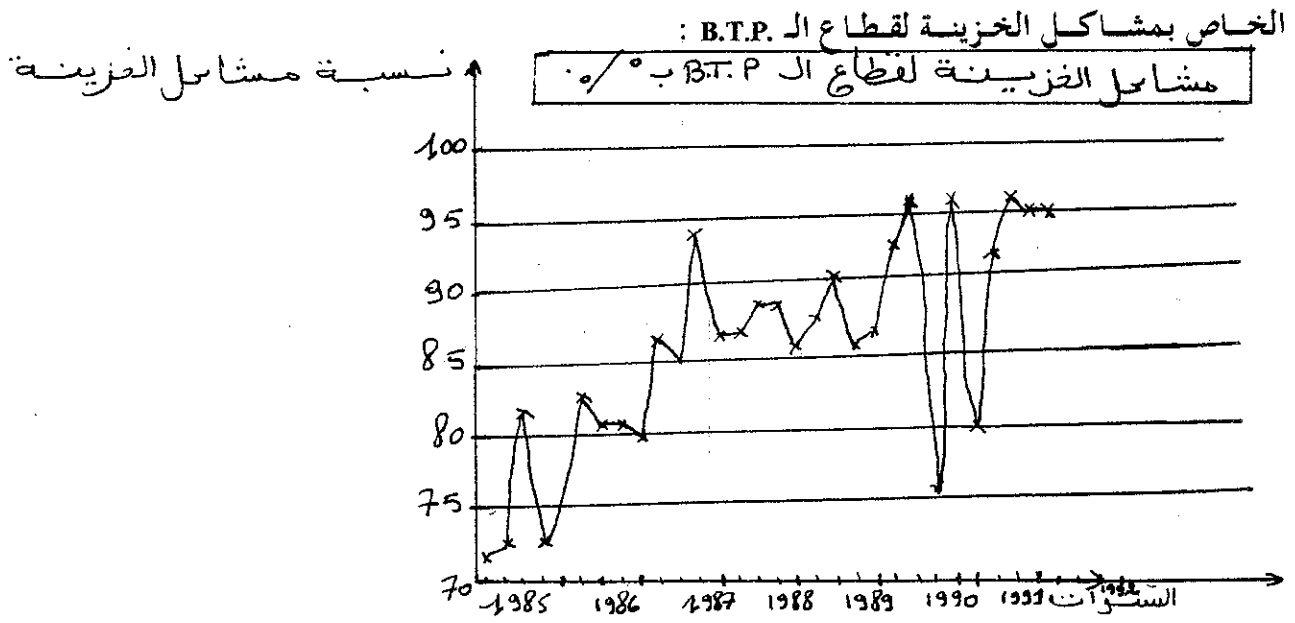
ISSN- 1111-7001 ص 16.

"معلومات عن التقلبات الاقتصادية الثلاثي II 1992 ص 16 رقم 13 المركز الوطني للإحصاء (ONS) "الخطة الوطنية لسنة 1992" تطور القطاعات، جانفي 1992.

فالإنقطاع في التموينات كما يشير إليه الشكل (10) أرجعه العديد من المختصين إلى عدم كفاية عرض المعدات و كذا نقص وسائل النقل.

ب- إرتفاع التكاليف يزيد من حدة سوء الوضع المالي للمؤسسات، فخلال الثلاثي الثاني لسنة 1992، 95% من مؤسسات القطاع بقيت ذات وضعية مالية مزرية (نفس الشيء للثلاثي الأول من نفس السنة) نظرا لإرتفاع التكاليف مع ضعف القروض البنكية (إذ أنها تفضل القطاعات المنتجة مباشرة)

مدد التسديد الطويلة للأعمال المنجزة. كل هذا يوضحه الشكل الموالي



مصدر : معلومات حول التقلبات الاقتصادية للثلاثي الثاني لـ 1992 : رقم 13 : المركز الوطني للإحصاء ص 16 .

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن مشاكل الخزينة أصبحت حادة خاصة في سنوات 1990 و 1991 إذ تظهر القيود الداخلية لمؤسسات القطاع :

ب- القيود الداخلية :

من بين هذه القيود يوجد التأخر في تطبيق القرارات الإدارية و تطبيق مقاييس الإصلاحات الاقتصادية المشكلة لشروط السير الحسن للمؤسسات.

\* "الخطة الوطنية لسنة 1992" تطور القطاعات، جانفي 1992.

\* أمثلة مأخوذة من : "الخطة الوطنية لسنة 1992"، تطور القطاعات، جانفي 1992 المنبثقة عن المجلس الوطني للتخطيط.

أخيرا يمكننا القول أن مثل هذا الإنخفاض في النشاط له تأثيرات سايبة عديدة، من بينها تأثيره على مستخدمي القطاع كما سنرى لاحقا :

### 1-2-2- عدد عماله :

بعد الزراعة والخدمات، قطاع البناء يعتبر القطاع الأكثر إستقطابا للقوى العاملة. ففي 1980 بلغ عدد المناصب في القطاع حوالي 449000\* منصب حيث أكثر من النصف يخص صناعة بناء المساكن فقط، و لكن أصبح القطاع يلاقي مشاكل موضوعية للإستمرار في هذا الإستقطاب إذ عرف فقدان مناصب عمل جد هائلة خلال السنوات الأخيرة (بسبب تسريح العمال\*\* ) و هذا لسوء وضعية مؤسساته الإقتصادية (تراجع النشاط بصفة عامة، إنخفاض وتيرة الاستثمار سواء الخاص أو العام، سلوك البنوك تجاه مؤسساته بصفة خاصة ... إلخ).

و هنا يطرح مشكل : "مستقبل القطاع" خاصة العمومي ليس في إطار التطور والتنمية بل في مجالات العيش و الإحتفاظ بالوسيلة. حيث الإمكانيات البشرية تعد من ضمن هذه الأخيرة إلى جانب الإمكانيات المادية و كذا المالية.

و بعد هذا العرض المتواضع الخاص بقطاع البناء (الذي إنتمت إليه « EIRT » ) نقوم بتقديم هذه الأخيرة حتى يتسنى لنا معرفة المكان الذي خصص لوظيفة تسيير الموارد البشرية في هرم مؤسسة " ما بين البلديات للإنجاز التنظيمي إلى غاية 1997".

### 2- تقديم مؤسسة « EIRT » : قبل ذلك، فإننا نرجع أسباب إختيارنا لـ « EIRT » إلى ما يلي :

#### 1-2- أسباب إختيار المؤسسة :

يرجع إختيار مؤسسة ما بين البلديات الواقعة بتلمسان للإنجاز إلى عدة أسباب أهمها :  
- أهمية المؤسسة من حيث القطاع الذي كانت تنتمي إليه، إذ يعد إلى حد الآن الشغل الشاغل للحكومة خاصة و أن البلد يعاني أزمة سكن حادة ؛

\* "السكن في الجزائر" للسيد بوبكر- 1986 ص 13.

\*\* جريدة الخبر، الأحد 11 جانفي 1998، العدد 2167، ص 24، الص ج. سليمان.

- الأزمة الاقتصادية الخانقة التي عاشتها مؤسسات هذا القطاع إلى غاية 1997، أي محاولة التعرف على بعض أسباب تدهورها (الاقتصادي)، لنفس الفترة من خلال فحص وضعية تسيير الموارد البشرية و إدراك نقائصه لكي يتسنى للمسؤولين معالجتها ؛  
- الطلب المتنامي على البناء (مثلا : بناء المساكن و المؤسسات التربوية) بسبب النمو الديموغرافي المؤثر على المستوى المعيشي.  
- تواجدها داخل المؤسسة من 1994 إلى غاية 1997 و إحداثها لعلاقات شخصية مع بعض المستخدمين مما ساعدنا على ملاحظة الوقائع.  
- فترة تجنيدنا بالمؤسسة سمحت باكتشاف إهمال واضح للموارد البشرية. فالتخطيط، التشغيل، منح الأجور و طرق تطبيقهم لم يحفز بناتنا الأفراد في تلك الفترة مما ساهم بقسط و فير في تدهور المؤسسة.

## 2-2 تقديم مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز بتلمسان « EIRT » :

التقديم الشامل لمؤسسة « EIRT » ساعدنا على معرفة موقع الوظيفة محل الدراسة - بالنسبة للوظائف الأخرى المكونة للمنظمة مثل الوظيفة المالية، الإنتاجية و التمويينية و بالتالي علاقاتها المختلفة داخل و خارج المؤسسة.

### 2-2-1- التعريف العام للمؤسسة :

أعتبرت هذه الأخيرة وحدة اقتصادية محلية. إرتكزت نشاطاتها على أشغال البناء و ما يتعلق بذلك إلى غاية 1997. أنشئت سنة 1987 نتيجة إضمحلال مؤسستين اثنتين هما مؤسسة أشغال البناء لبلدية عين فزة « ETCAF » و مؤسسة أشغال البناء لبلدية تلمسان « SOTRACOT » ، التي كانتا قائمتان في السبعينات، تربعت على حوالي 6742 م<sup>2</sup> و موقعها كان قائماً بمنطقة أبو تشفين بولاية تلمسان، أما هدفها فتمثل في البناء العمومي، و إنتاج بعض السلع الخاصة بالبناء مثل : الحجر الإسمنتي المسمى باللغة الفرنسية « Le parpaing » المستعمل للبيع أو لإستعمالاتها الخاصة أي كمادة أولية لأشغالها، لذلك تعددت مهامها نذكر من بينها ما يلي :

\* التموين بوسائل و إحتياجات البناء،

\* البحث عن الأسواق،

\* ضمان حسن سير المعدات و التجهيزات،

\* القيام بمشاريع البناء حيث غالبا ما كانت مفروضة عليها من طرف السلطات

المعنية المتمثلة في الولاية (تلمسان طبعاً). بناء المدارس، بناء السكنات إلخ ... ؛

\* تسيير الأعمال ( مثلا: الحرص على إنهاء العمل في الوقت المحدد المتفق

عليه). هذا ما جعلها تتمتع بإطار تنظيمي يعتمد على ما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي عمل على تنظيم مهامها المذكورة.

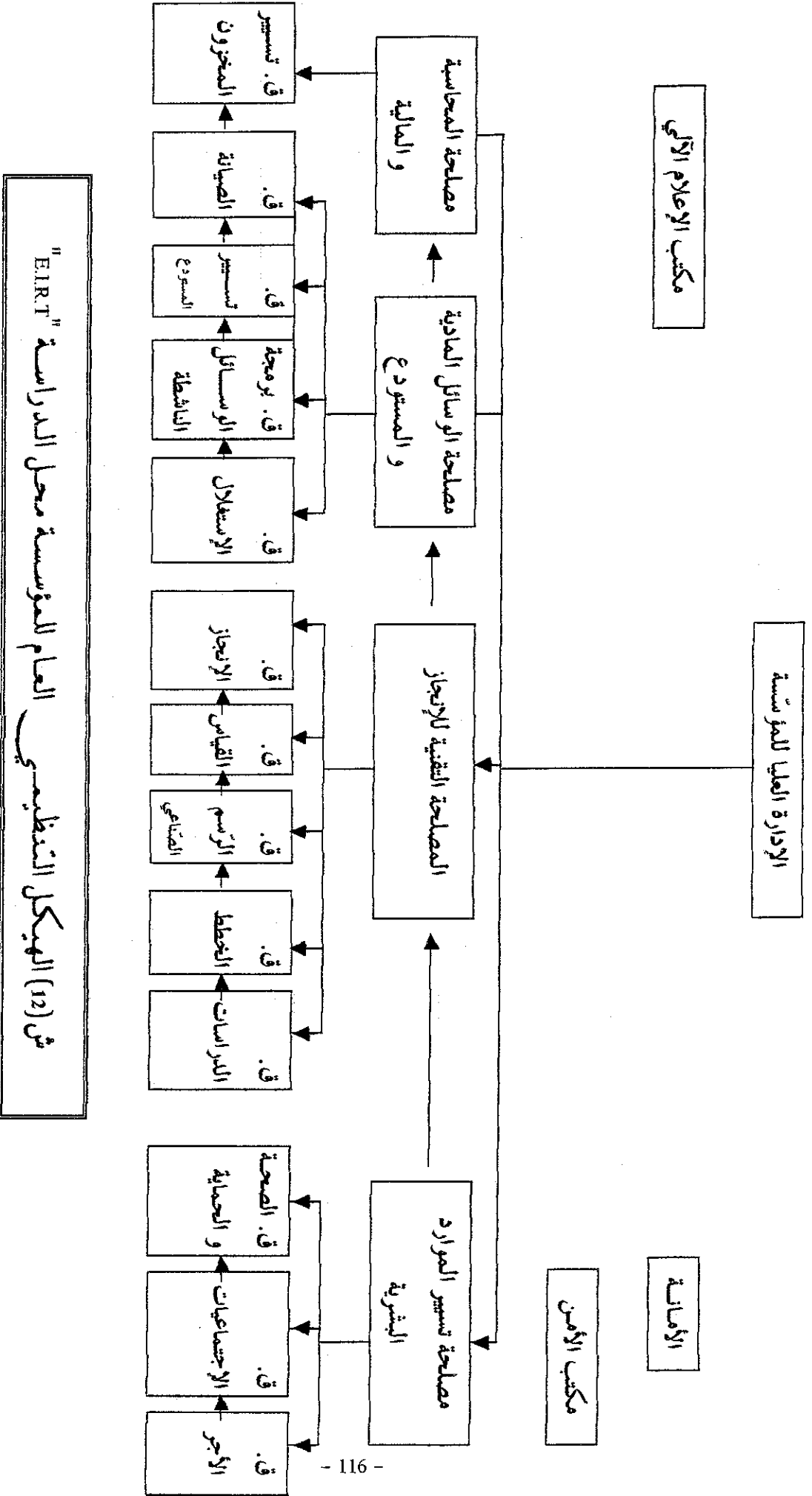
### 2-2-2- هيكلاها التنظيمي :

يعد الإطار أين يتم تنفيذ و تطبيق كل من الإستراتيجيات السياسات، البرامج

و الإجراءات عن طريق تحديد و توضيح مسار السلطة و المسؤولية.

كما يعتبر الوسيلة الأنجح لسط و تحليل العلاقات و الإتصالات داخل المنظمة.





المصدر : الوثائق الإدارية الرسمية للمؤسسة

\* ق.م. : قسم.

من خلال الشكل (12) نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.I.R.T كان :

\* تسلسلي كلاسيكي.

\* يفتقر إلى أقسام مفصلة للمهام.

عبر هذا عن ضعف التخصص و التقييم و ضآلة مستويات إتخاذ القرارات، الإشراف، التوجيه و الرقابة.

هذا المستوى المتدني للهيكل ترجم إنخفاض التكاليف، خاصة في القسم الإداري (الإدارة العليا للمؤسسة، مكتب الإعلام، مصلحة المستخدمين و الأمانة، و مصلحة المحاسبة و المالية).

أما عن المصالح التي كونته\* بصفة عامة (مصلحة تسيير الموارد البشرية. المصلحة التقنية، للإنجاز، مصلحة الوسائل المادية و المستودع، مصلحة المحاسبة و المالية ... إلخ). فكانت مترابطة فيما بينها لا يمكن فصل واحدة عن الأخرى. لذلك فتوضيح مهام كل واحدة كان أمر ضروريا في تحليلنا.

2-2-3- إختصاصات مصالحتها : تمثلت فيما يلي :

أ- إختصاصات الإدارة العليا للمؤسسة و المصالح التابعة لها :

\* إختصاصات الإدارة العليا للمؤسسة :

أعتبرت الإدارة العامة مصدر تنظيم و إتخاذ القرارات حيث إهتمت بعدة جوانب أهمها :

1/ إدارة المؤسسة و المصالح المنتمية إليها.

2/ إستقبال أوامر السلطات العليا الممثلة بولاية تلمسان.

3/ توجيه و تنسيق مجموع نشاطات المؤسسة.

---

\* إفتقرت المؤسسة إلى بعض الوظائف (المرجمة بالمصالح) التي تعد أساسية خاصة في المرحلة الإنتقالية و اللاحقة، كالمصلحة التجارية التي تقوم بالبحث عن الأسواق. عوض إنتظارها إلى أن تفرض عليها الأسواق بالسعر الأدنى كما كان الحال إلى غاية 1997.

تكوّنت مصلحة الإدارة العليا من 4 مكاتب أساسية : مكتب الأمانة و مكتب الإعلام الآلي و كذا مكتب المدير و مكتب الأمن.

### 1- مكتب المدير :

إحتوى على أعلى منصب في المؤسسة و تمتع بصلاحيات الأمر و الاستشارة في كل الأحوال. و لكن ما هو مؤسف، إفتقار المؤسسة للفرد الشاغل لهذا المنصب لمدة سنتين، و كان الأمر و الاستشارة متداولين بين المحاسب (ذو النظرة المحاسبية فقط) و رئيس المصلحة التقنية للإنجاز (ذو النظرة التقنية فقط) الذي أصبح بحكم الأقدمية المدير المعوّض، L'intérim. أتلّف هذا معايير التسيير العام في المؤسسة بما فيها التقصير في القيام بالمهمّات المسندة للمنصب المعني (المدير العام) و التي يمكن سردها كالتالي :

\*\* تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا ؛ (الولاية) ؛

\*\* الإمضاء على المستندات و الأوراق الرسمية ؛

\*\* الأمر بالعقوبات الإلزامية في حقّ المستخدمين المهملين لواجباتهم العمليّة ؛

\*\* إستقبال الزّائرين و كذا العمال ذوي المشاكل الخاصة و المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

### 2 - الأمانة :

غالباً ما أعطي لها إسم : "السكرتارية" الآتية من الإسم الفرنسي "Le Secret" الذي يعني السرية. مهمّتها كانت إلى غاية 1997 تنظيم المواعيد و الإستقبالات و تذكير المدير العام بالرسمية منها و كذا مآزرته في الإتصالات خاصة الخارجية منها مثل : البريد و التلكس.

### 3 - الأمن :

عمل هذا المكتب على حماية ممتلكات المؤسسة، السّهر على أمن الأفراد (حمايتهم من الأخطار المهنية و حوادث العمل التي كانت جدّ هامة داخل المنظمة) و مراقبة النظام العام داخل المؤسسة. و نظراً لأهميته في هذه الفترة أي مرحلة التغيّرات السياسية خاصة ؛ دعتته المؤسسة بعددٍ لا بأس به من الأفراد و لكن تحفيزهم الضّعيف (تأخير الأجور، إنعدام التكوين في الميدان، شروط العمل

المتدنية) جعلهم أقلّ فعالية. و أدى إهمالهم إلى إتلاف العديد من التجهيزات الثمينة، مثل : الحريق الذي شبّ في مستودع عين فزة التابع لها و نتج عنه توزيع مستعملي هذه الآلات على مناصب أخرى مشغولة ممّا ساهم في تفاقم البطالة المقنّعة داخل المؤسسة.

#### 4 - مكتب الإعلام الآلي :

بالرغم من أهميته في مجال حفظ المعلومات و معالجتها بأسرع وقت و أدنى جهد و إعداد الخطط و التصاميم المفصلة الخادمة للمؤسسة إلاّ أنّه افتقر إلى الوسائل خلال الفترة الممتدة إلى 1997. فالجهاز الوحيد المستعمل آنذاك، تميز بندرة أسطواناته في السوق المحليّة و نقص مستخدميه من الإطارات السامية. كان متداولاً بين مستخدمين ؛ الأولى ذات شهادة "تقني سامي" و الأخرى "تقني بسيط"، ذلك ما ساهم في فقدان المكتب البعض من صلاحياته، خاصّة تلك المتعلقة بتطوير و نشر البرامج للمؤسسة.

#### \* اختصاصات المصلحة التقنية للإنجاز :

عبّرت هذه المصلحة على نشاط المؤسسة المتعلق بالبناء و ذلك من خلال الأقسام المكونة لها و نذكر منها ما يلي :

1- قسم الدراسات : إنعدمت الدراسات الداخلية للمشاريع في هذا القسم بسبب لجوء المسؤولين إلى شرائها بأسعار باهضة رغم تواجد مهندسين أكفّاء ذوي شهادات جامعية في الميدان، طالبوا دوماً بإعطائهم الفرصة لذلك.

2- قسم الخطط : قام هذا القسم بشراء خطط البناء في أغلب الأحيان نظراً لعدم ثقة المسيرين الإداريين بالأفراد الذين كلفوا بها داخل المؤسسة.

3- قسم الرّسم : إختص القسم بالرسم الصّناعي الخاص بمشاريع المؤسسة و لكن نظراً لإفتقار المؤسسة للأسواق خاصّة في سنوات المرحلة الإنتقالية، قام أغلب مختصيه بإستغلال وسائله لحسابهم الخاص (رسومات لبيع خارج المؤسسة).

4- قسم القياس : هو القسم الذي قام بمختلف القياسات لمساحات العمل (البناء). يتميّز بنقص الوسائل الحديثة و إتماده على وسائل جدّ قديمة.

5- قسم الإنجاز : عمل على توفير متطلبات العملاء. مهامه تمثّلت في :

\*\* وضع مخططات ملائمة للإنجاز (من ناحية الآلات، المواد الأولية، اليد العاملة إلخ ... ) ؛

\*\* تحديد الإحتياجات من المواد الأولية و الثانوية اللازمة ؛

\*\* تنظيم و تنفيذ النشاطات المتعلقة بالإنجاز ؛

\*\* تنشيط و مراقبة العمّال في تنفيذهم لمهامهم المطالبون بها ؛

\*\* توفير الوسائل اللازمة للعمّال المنفذين ؛

\*\* متابعة المعايير و القوانين الدولية المتعلقة بالبناء ؛

إلا أن ضعف الإمكانيات المالية (النتائج المالية السلبية) للمؤسسة جعلت من هذا القسم، قسماً لا يحترم مواعيد الإنجاز أي تأخير الأشغال الذي أدي في أغلب الأحيان إلى سحب بعض العملاء لمشاريعهم الممنوحة للمؤسسة -محل الدراسة- و تحويلها إلى مؤسسات أخرى محترمة للمواعيد.

\* إختصاصات مصلحة الرسائل المادية و المستودع :

قامت هذه المصلحة بإستغلال الوسائل و التجهيزات لصالح الأشغال (قسم الاستغلال) و كذا صيانتها الدائمة و المنتظمة من أجل تمديد عمرها مما يتطلب منها القيام بمهام متنوعة أهمّها :

- فهم أنظمة سير وسائل الإنجاز بهدف معرفة أسباب العطب ؛
- توفير مواد الصيانة ؛
- تحديد قطع الغيار للمعدات داخل المؤسسة ؛
- وضع تيّوات خاصّة بذلك ؛
- برمجة الوسائل النشطة الذي يمكن الأفراد من معرفة الوسائل و المعدات المعطلة.

دون أن ننسى مهمّة المصلحة في تسيير المستودع (Parc) أي مراقبة دخول و خروج المعدات (مثال : لم يكن ممكناً لسائقي شاحنات المؤسسة إخراجها بدون إذن مسبق (Autorisation).

\* إختصاصات مصلحة المحاسبية و المالية :

أسند إليها العديد من المهام، نذكر منها :

\*\* إعداد الفواتير و التأكد من تلك الخاصة بالإستثمار، المصاريف العامة، التموين و التجهيز ؛

\*\* منح الإذن بالشراء. مثلاً : (اقتناء المواد الأولية المتمثلة في : الحديد، الأبواب، النوافذ إلخ...) لم يكن يتم بدون طلب موجه لهذه المصلحة.

\*\*المساهمة في توقيع وثائق المؤسسة الرسمية ، مثل : الصكوك سواء كانت البريدية أو البنكية (كالصك العام للأجور المحتاج إلى توقيع كل من المدير العام و المحاسب الرئيسي\* بمعنى الخبير المحاسبي داخل المؤسسة) ؛

\*\*مراقبة وضعية الأجور من خلال فحص التقارير الشهرية، السداسية و السنوية ؛

\*\*فحص و مراقبة كل الوثائق الرسمية ؛

\*\*مراقبة تسيير المخزون. مهمة إختصّ بها قسم خاص عن طريق قيامه بأنشطة مختلفة أهمّها :

تنظيم المخازن و متابعة حركة دخول و خروج السلع و المواد الأولية ؛

\*\*إعداد الميزانية التقديرية و مقارنتها مع الميزانية الحقيقية و من ثمّ إستخراج الفوارق

و تحليلها أو بمعنى أصحّ تفسيرها مع ضبط المسببات ؛

و ما لوحظ في هذه المصلحة هو إعتماؤها على المحاسبة العامة دون المحاسبة التحليلية\* رغم

أهمية هذه الأخيرة في تحديد مختلف التكاليف المتعلقة بالمؤسسة -المعنية-.

أما عن العلاقات التي وجدت بين هذه المصالح، فلا يمكن تجاهلها، فهي السبب في تواجد

هيكل المؤسسة التنظيمي المذكور سالفاً. و أهمّها تمثّلت في العلاقة بين المصالح المذكورة و مصلحة

المستخدمين كما سوف نرى لاحقاً.

---

\* لم يكن يوجد خبير محاسبي في المؤسسة ، لذا عوّض بالمحاسب الرئيسي.

\* سميت كذلك بمحاسبة التكاليف

## المبحث الثاني: مميزات وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة "E.I.R.T"

1- تقديم مصلحة المستخدمين (الممثلة الشرعية للوظيفة)

1-1- عدد مستخدميها

1-2- أقسامها

1-2-1- قسم الأجور

1-2-2- قسم الإجماعات

1-2-3- قسم الصحة والحماية

1-3- علاقاتها مع المصالح الأخرى

1-3-1- علاقتها مع المصلحة التقنية للإنجاز

1-3-2- علاقتها مع مصلحة الوسائل المادية والمستودع

1-3-3- علاقتها مع مصلحة المحاسبة والمالية

1-3-4- علاقتها مع الإدارة العامة

2- وظيفية وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

1-2- مقاومة مختصّيها التغيّر

1-2-1- مرحلة الإقتصاد الموجّه

1-2-1-1- القانون العام للعمال الجزائريين.

1-2-2- مرحلة الإنتقال إلى إقتصاد السوق

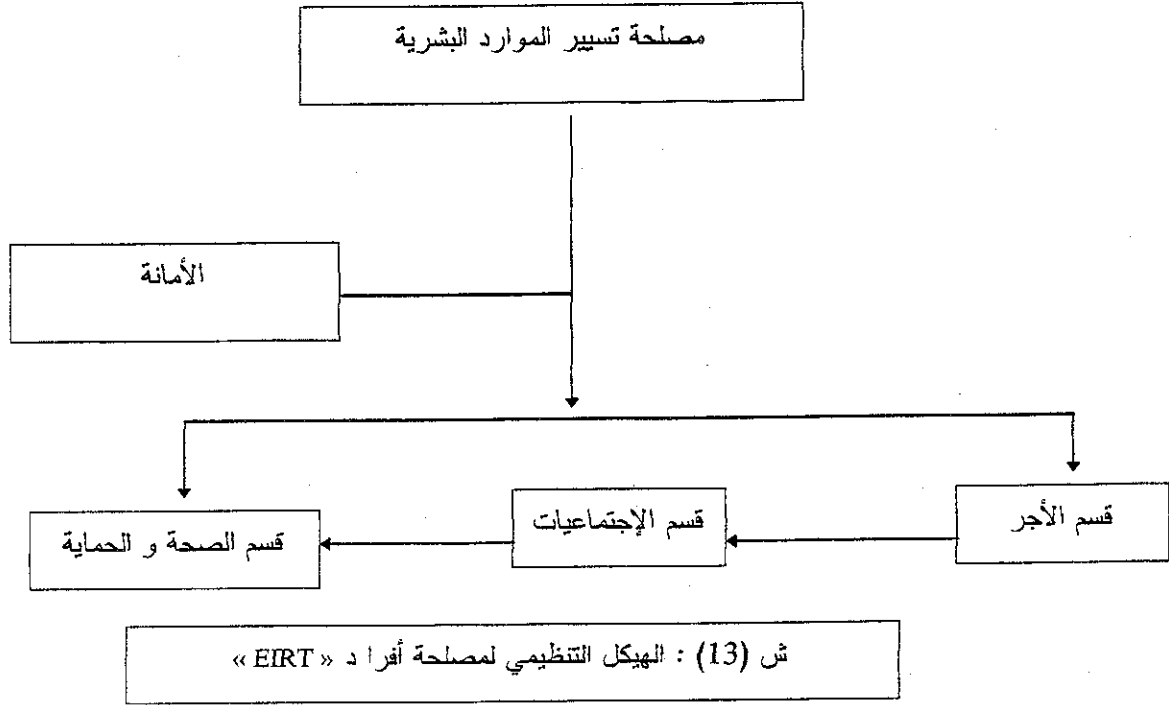
1-2-1-2- الإتفاقات العامة المكملة للـ S.G.T ؛

1-2-2-1- البقاء على تطبيق بعض قوانين الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكملة له غير الخادمة

للمرحلة الإنتقالية ؛

1-2-2- التلاعب و التحايل على القوانين العقلانية الموجودة في الـ S.G.T و الإتفاقات المكملة له.

إعتبرت مصلحة تسيير الموارد البشرية إلى غاية 1997 الممثل الرسمي، الشرعي و الوحيد لوظيفة الأفراد داخل مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز « EIRT » و تكونت من ثلاثة أقسام كما يبين الشكل (13) الموالي :



ش (13) : الهيكل التنظيمي لمصلحة أفراد « EIRT »

المصدر : الوثائق الرسمية للمصلحة داخل مؤسسة « EIRT »

ملاحظة عن ش 13 :

إختصت مصلحة واحدة بشؤون المستخدمين، مقسمة إلى ثلاثة أقسام (قسم الأجر، الإتماعيات، الصحة و الحماية)، غمرتها علاقات متينة و متبادلة.

1-1 تقديم مصلحة تسيير الموارد البشرية :

هي تلك المسيرة لحوالي 240 فرد داخل المؤسسة

1-1-1 توزيعات عمالها : توزع مستخدمي المصلحة كما يلي :

\* 11 إطارا عاليا موزعين حسب الجدول التالي :

ش (13) - الهيكل التنظيمي لمصلحة أفراد « EIRT » مأخوذة عن الوثائق الرسمية للمصلحة سنة 1997.



المجموع	آخرين للتعيين	مهندس ميكانيكي	رسام معماري	مهندس معماري	علوم قانونية	علوم اقتصادية
11	09	--	--	01	--	01

ج (7) : توزيع الإطارات حسب الإختصاص المصدر : وثائق رسمية داخل « EIRT »

\* 26 إطارا متوسطا

\* 203 أفراد منفذين

وكلهم إنقسموا إلى أفراد دائمين و أفراد مؤقتين كما يبينه الجدول الموالي :

ج (8) - تصنيف المستخدمين حسب الوظائف لسنة 1995 :

البيانات	أفراد الإنجاز	أفراد الإدارة	المجموع	%
دائمين	≈ 179	12	191	80 %
مؤقتين	≈ 45	04	49	20 %
المجموع	224	16	240	100 %

ج(8) : المصدر : معطيات مأخوذة عن المؤسسة و الأعداد الشخصي.

ملاحظة : شمل أفراد الإنجاز كل المستخدمين في وظائف الإنتاج و الصيانة.

- شمل أفراد التدعيم كل المستخدمين في وظائف التموين، النظافة، الأمن و التوزيع.

- نظرا لصعوبة الفصل بين الإنجاز و التدعيم (في غالب الأحيان)، وحب جمعهما في فئة

واحدة و هي : "فئة الإنجاز".

- شمل أفراد الإدارة كل المستخدمين في وظائف الإدارة العامة و المالية.

كما إستعانت مصلحة تسيير الموارد البشرية بأقسام ساعدتها في مهامها المتشعبة.

1-2- أقسامها : و تمثلت في :

قسم الأجور، قسم الإجتماعيات و قسم الصحة و الحماية.

ج (7) - توزيع الإطارات حسب الإختصاص مأخوذ عن الوثائق الرسمية للمصلحة سنة 1997.

ج (8) : تصنيف المستخدمين حسب الوظائف لسنة 1995، معطيات مأخوذة عن المؤسسة و الأعداد الشخصي.

### 1-2-1 قسم الأجور :

إهتم هذا القسم بإعداد أجور مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة و أهم مهامه تمثلت في :

\* تحضير الأجور الشهرية للأفراد الدائمين و الدورية للأفراد المؤقتين\*

\* إعداد حالات الأجور الإحصائية و ملحقاتها.

أما الأفراد الذين كونوه إلى غاية 1997 فهم كالتالي :

-رئيس المصلحة،

- المستخدم المساعد له الذي قام بإعانتته في مهامه،

- المستخدم المختص بالإعلام الآلي و المكلف بتخزين و إخراج كل البيانات المتعلقة بالأفراد مثل

بيانات الأجور (كشف الأجور).

### 1-2-2 قسم الاجتماعيات :

كان موجوداً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و غائباً ميدانياً نتيجة اندماج معظم مهامه مع مهام

القسم الآخر المسمى بقسم الصحة و الحماية.

### 1-2-3 قسم الصحة و الحماية :

قام هذا القسم بمتابعة صحة و حماية المستخدم و ما لحق بهما من رسميات كمساعدته في

إقتناء تعويضاته المرضية، حمايته من حوادث العمل و لو كانت ضئيلة جدا (مثلا : قفازات عمل حاملي

الآجور الإسمنتي التي كانت على حساب المستخدم)، الإتيان بفريق طبي يسهر على صحته إلخ ...

تكون قسم الصحة و الحماية من فردين هما : رئيس القسم و المستخدم المساعد له.

أما مشاكله فكانت متعددة نذكر منها تلك العراقيل التي إعتضت أفرادها أثناء محاولتهم تسهيل

الحصول على التعويضات\* مثلا : التعويضات العائلية المتميزة بالتسديد المتأخر نتيجة تراجع المؤسسة

في دفع ما عليها في هذا المجال إلى غاية 1997.

ملاحظة : غياب أقسام التكوين، التجنيد، التنبؤ السالفة الذكر، دلّ على :

(1) محاولة مسيري المؤسسة التخفيض من التكاليف بكل الطرق.

(2) ضعف التخصص في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة -محل الدراسة-

و إختصاصات مصلحة الأفراد لم تكن لتتحقق بدون ترابط مع هيئات أخرى هي :

- المصلحة التقنية للإنجاز

\* تعويضات المستخدم طبعاً

- مصلحة الوسائل المادية و المستودع
- مصلحة المحاسبة و المالية
- الإدارة العامة

### 3-1- علاقات مصلحة الأفراد مع المصالح الأخرى :

عدة علاقات أقامتها المصلحة المعنية مع المصالح الأخرى، نذكر منها ما يلي :

#### 1-3-1- علاقة مصلحة تسيير الأفراد مع المصلحة التقنية للإنجاز :

قامت مصلحة الأفراد إلى غاية 1997 بمهام عدة، إستفادت منها المصلحة التقنية للإنجاز وتمثلت فيما يلي :

- \* توزيع العمال على ورشات العمل،
- \* الإشراف على التربص،
- \* توفير عدد العمال اللازم للإنجاز،
- \* مراقبتهم أثناء العمل،
- \* السهر على صحة العمال للإنجاز و معالجة خلافاتهم.

#### 1-3-2- علاقة مصلحة الأفراد مع مصلحة الوسائل المادية و المستودع :

إستفادت مصلحة الوسائل المادية و المستودع من عدة مهام قامت بها مصلحة الأفراد إلى غاية 1997، أهمها ما يلي :

- \* النظر في ملائمة الفرد العامل مع وسائل العمل، العامل ذو الكفاءة العالية إستغل على الآلات ذات التكنولوجيا العالية، أما العامل الضعيف أو المريض لجأت المصلحة إلى إبعاده عن الوسائل المحتاجة إلى جهد كبير بتوفير منصب يتماشى مع خصائصه.

### 1-3-3- علاقة مصلحة الأفراد مع مصلحة المحاسبة و المالية :

ظهرت هذه العلاقة من خلال المهام المسندة إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية التالية :  
\* حساب أجور المستخدمين و تحويلها إلى مصلحة المحاسبة و المالية من أجل تقييدها في الميزانية المالية السنوية،

\* متابعة القوانين و الإتفاقيات العامة (ذات المستوى العالي\* و المستوى الأدنى\*) المتعلقة بالأفراد (أجورهم، تكوينهم، تجنيدهم إلخ...).

سهلت هذه القوانين مهمة المصلحة المالية في تبريزها لمبالغ تكاليف الأفراد أمام الإدارة العامة للمؤسسة و السلطات العليا الممثلة بالولاية.

### 1-3-4- علاقة مصلحة الأفراد مع الإدارة العامة :

قامت الإدارة العامة للمؤسسة بفرض رقابتها المستمرة على مصلحة تسيير الموارد البشرية في مجال تطبيق قوانين الـ SGT\* و الإتفاقيات العامة المكتملة لها، مما جعلها مجرد هيئة تنفيذية كما سنرى في الفقرة الموالية،

### 2- وضعية وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة :

بقت المصلحة -العنية- على هذه الوضعية (تنفيذ القوانين المذكورة) إلى غاية 1997 رغم التغير التي عاشته « EIRT » (مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز) أي الانتقال من نظام الإقتصاد الموجه إلى نظام إقتصاد السوق، إضافة إلى تحايلها على القوانين الخادمة للمرحلتين.

### 2-1- مقاومة التغير\*\* :

\* ذات المستوى العالي : تتم خارج المؤسسة

\* ذات المستوى الأدنى : تتم داخل المؤسسة

\* (S.G.T) القانون العام للعمال الجزائريين ( ق. ع. ع. الجزائريين)

2-1- مقاومة التغيير\*\* :

عاشت المؤسسة محل الدراسة مرحلتين أساسيتين :

- مرحلة الإقتصاد الموجه
- مرحلة إنتقالية ممهدة للدخول إلى إقتصاد السوق

---

\*\* تكلم عنه YVES SIMON و HENRI TEZENAS du MONTCEL في إقتصاد الموارد البشرية في المؤسسة، ص 78 ص 124

## 2-1-1-1-1 - مرحلة الاقتصاد الموجه :

تميّزت وظيفة أفراد "E.I.R.T" خلال هذه المرحلة بتقيدها بالقوانين و النصوص العامة المنبثقة عن القانون العام للعمال الجزائريين (S.G.T).

### 2-1-1-1-2 - القانون العام للعمال الجزائريين S.G.T :

كان (S.G.T) الوسيلة القانونية و السياسية الوحيدة لحلّ مسائل العمال، إنصبت إهتماماته حول :  
\* تسيير قوة العمل حسب قوانين موحّدة (Uniformisés) ضامنة إستقرار مناصب العمل.  
\* تخطيط الموارد البشرية ؛  
\* توزيع الأجر ؛

هذا ما شجّع على بروز عدّة ظواهر سيّئة على مستوى المؤسسة مثل :

- إرتفاع كتلة الأجر المؤدي إلى إرتفاع التكاليف ؛
- ترسخ مبدأ السلطة الآمرة ؛
- ظهور الطبقات الإجتماعية على مستوى المؤسسة ؛
- إندثار إجتهااد المسير الفكري ؛
- تغلب العمل الروتيني ؛
- البطالة المقنّعة ؛
- تدهور العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة المؤثرة على علاقات العمل.

### 2-1-2 - مرحلة العبور إلى إقتصاد السوق أو المرحلة الإنتقالية :

جاءت هذه المرحلة لترميم ما أفسدته المرحلة السّابقة حتى ينهض الإقتصاد من أزمته (بعد إنهيار سعر النّفط في الجزائر).

و اصطحب الـ S.G.T (القانون العام للعمال الجزائريين) إتفاقات عامة تكمّله لمواجهة ضغوطات المرحلة المذكورة على مستوى تسيير مستخدمي المؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية.

### 2-1-2-1-2 - الإتفاقات العامة المكملة للـ S.G.T :

هي إتفاقات مبرمة بين طرفين أو عدة أطراف (مثل : النقابة و الإدارة ؛ ممثلي المؤسسات

الاقتصادية و الحكومة إلخ ...).

عملت هذه الأخيرة إلى غاية 1997 على تدقيق و تفصيل بعض نصوص الـ S.G.T دون أن تمسّ مبادئه التي إستمرت المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية بما فيها "E.I.R.T" في تطبيقها رغم بعض النقائص التي أفرزتها خلال المرحلة الإنتقالية.

1-2-1-2 البقاء على تطبيق بعض قوانين الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة له غير الخادمة

للمرحلة الإنتقالية :

أهمّ هذه القوانين متواجدة في مجال تسيير أجور أفراد المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية و تكويتهم :

1- القوانين المتعلقة بالأجر :

تخصّ الكتلة الأجرية بصفة عامة و التقييم (سواء الخاص بالمنصب أو بالمستخدم) بصفة خاصة.

\*الكتلة الأجرية :

الزيادة المستمرة للأجور أقرتها قوانين الـ S.G.T و شجعتها نصوص الإتفاقات العامة المكتملة له (خاصة تلك المسماة بالإتفاقات العامة ذات المستوى العالي\*). رغم أن هذه الزيادة تخدم مؤسسة دون الأخرى في نفس القطاع (فواقع الواحدة مختلف عن الأخرى).

\* التقييم :

فيما يخص تقييم المنصب ؛ القوانين و النصوص السالفة الذكر تشجّع مبدأ التحكم "Le Principe de Commandement" و تقلل من المبادرة و الإبداع للأفراد. و الدليل على ذلك الجدول التالي :

إتفاقات تقام خارج المؤسسة. و تحري بين ممثلي المؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية و الحكومة.

ج (9) موازنة العوامل الرئيسية و الثانوية.

<u>I التّاهيل</u>		
% 40,42	485 نقطة	
% 26,25	ن 315	- التكرين القاعدي
% 14,17	ن 170	- الخبرة المهنيّة
<u>II المسؤوليّة</u>		
% 21,66	260 نقطة	
% 7,50	ن 90	- المسؤوليّة المادية و غير المادية
% 2,50	ن 30	- المسؤوليّة على الإساءات الطبيعية للغير
% 5,83	ن 70	- المسؤوليّة المباشرة و الوظيفية
% 5,83	ن 70	- المسؤوليّة الهرميّة الموزّعة
<u>III المجهود</u>		
% 14,50	174 نقطة	
% 4,17	ن 50	- المجهود العضلي
% 2,50	ن 30	- المجهود النوروسيشيكي
% 7,83	ن 94	- المجهود الذهني
<u>VI شروط العمل</u>		
% 13,42	161 نقطة	
% 10,50	ن 126	- الجوّ الطبيعي
% 2,92	ن 35	- مخاطر حوادث العمل
<u>V القيود و المتطلّبات الخاصة</u>		
% 10	120 نقطة	
% 5	ن 60	- القيود
% 5	ن 60	- متطلّبات خاصة
% 100	1200 نقطة	المجموع

ج (9) ملخص النصوص القانونية للعمل. وزارة العمل - 1982 - المرسوم رقم 82-356 لـ 20 نوفمبر 1982 المتعلق بوضع الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

\* نقطة المسؤولية المادية و الطبيعية تفوق تلك الخاصة بالمسؤولية الهرمية الموزّعة. الأولى

المسؤولية المادية : تخص استعمال الموارد المادية (مثلاً : التجهيزات)



عنت بـ 90 نقطة و الثانية بـ 70 نقطة، مما يشجع مبدأ التحكم "Le Principe de Commandement" الخادم للإقتصاد الموجّه.

\* تعدّ الخبرة المهنية من أحسن العوامل تنقيطاً (170 نقطة)، تفوق بذلك المجهود الذهني بـ 76 نقطة و مجموع شروط العمل بـ 9 نقاط، مما يقلل المبادرة و إبداع الأفراد. أما عن تقييم المستخدم بحدّ ذاته، تضمّنت القوانين و النصوص الخاصة به مكافآت المردود الفردي و الجماعي. أهمّ إنتقاد وجّه إليها هو عدم إهتمامها بالتمييز بين الأفراد في توزيع مكافأة المردود الجماعي. فالمشارك و غير المشارك في هذا المردود يتقاضيان نفس النسبة. ذلك ما يشجّع على الإتكاء و الكسل في أغلب الأحيان.

## 2 - القوانين المتعلقة بالتكوين :

تدخل هذه الأخيرة في مجال تسيير الأجر كونها تمسّ راتب المستخدم أثناء تكوينه. و بالنظر إلى أجر المستخدم خلال التكوين (الأجر القاعدي للمنصب الأخير المشغول، مكافأة الخبرة، الخدمات الإجتماعية) فهو محروم من كل الزيادات و المكافآت الإضافية (المشاركة في الأرباح، مكافأة المردود الفردي و الجماعي إلخ ...) مما يؤثر سلباً على تكوينه.

ترجع أسباب الإستمرار في تطبيق مثل هذه القوانين إلى غاية 1997 عموماً إلى :

- تعودّ المسيرين على التنفيذ فقط ؛
- عجزهم على تحمّل المسؤولية في ميدان خلق القرار الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة تكوينهم (تكوين تقني يفتقر للتصوّر).
- عدم تنحّي المسؤولين القداماء عن السلطة (مناصب القيادة) ؛
- عدم منح الحرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية أو بمعنى أصحّ للمصلحة - المعنية - في إتخاذ كل القرارات المتعلقة بالأفراد.

إلى جانب مقاومة التغير المذكور أعلاه، فوظيفة أفراد المؤسسة - محلّ الدراسة - تميّزت بالتلاعب و التحايل على مبادئ الـ S.G.T و الإتفاقات العامّة (الخادمة للنظامين "الاقتصاد الموجّه و الحرّ") إلى غاية 1997.

\* المسؤولية الطبيعية : بمعنى الاهتمام بمراقبة تطبيق القواعد و القوانين الإدارية

المسؤولية الهرمية الموزعة : تخصّ أهمية التحكم الهرمي

## 2-2 التحايل على القوانين العقلانية :

أهم مبادئ الـ S.G.T و الإتفاقات العامة العقلانية و المتحايل عليها هي:

### 1-2-2 المبادئ العقلانية للقانون العام للعمال الجزائريين (S.G.T) و الإتفاقات العامة المكتملة له :

هي تلك القوانين العقلانية الخادمة للنظامين الإقتصاديين الموجّه و الحرّ. بما أن إهتمامنا إنصبّ على نشاطات و وظيفة الأفراد العادية، فيمكن إبراز هذه المبادئ كما يلي :

#### 1- المبادئ المتعلقة بالأجر : تنحصر أهمّها فيما يلي :

أ \* مكونات أجر المستخدم المتمثلة في :

- أجر المنصب : المتكوّن بدوره من الأجر القاعدي، التعويض عن الضرر، مكافأة أو عقوبة المردود الشخصي، التعويض عن ساعات العمل الإضافية ؛
- التعويض عن المنطقة ؛
- الأجر الإضافي ؛
- دون أن ننسى الامتيازات الإجتماعية ؛

هذه المكونات راسخة و غير قابلة للتغيير بإستثناء تحويل نسبها أي ملاءمة هذه الأخيرة مع الوضعية المعاشية.

ب \* المساواة في الأجر قاعدة لا يمكن لأي إتفاق أو عقد التشكيك فيها، فالأجر يمنح حسب العمل المدّول بدون أي تمييز.

ج \* الإنتظام في دفع الأجر تلزم به أي منظمة تنتهج مسلك القانون و الإتفاق المشترك.

د \* ضمان الحدّ الأدنى من الأجر (S.N.M.G) موجود في الـ S.G.T و لا يمكن لأيّ معاهدة أو إتفاق أو عقد تجاوزه.

#### 2- المبادئ المتعلقة بالتجنيد : أهمّها تتمثل فيما يلي :

أ \* وجود التجنيد بنوعيه أي الداخلي و الخارجي و التفضيل بينهما لا يجب أن يقع إلا في حالة الضرورة<sup>1</sup>.

ب \* تجنيد المستخدم و اختيار منصبه (Poste d'affectation) محددين حسب قاعدة التقييم العام الناتج عن :

- جداراته و شهاداته.

- قدراته و مؤهلاته المهنية و الإمتحانات الداخلية للمؤسسة المستخدمة<sup>2</sup>.

ج \* التفريق بين المجندين على أساس السن، الجنس، الحالة الإجتماعية، الإنتماء، الأماكن العائلية، التحديات السياسية، الإنخراط أو عدم الإنخراط إلى نقابة معينة، لم يقره القانون العام للعمال الجزائريين (S.G.T) و تخالفه الإتفاقات العامة المكتملة له.

د \* فترة الترتيب لا ينبغي أن تفوق 10 أشهر أو 12 شهراً (بالنسبة للمناصب ذات أعلى التأهيلات)، بمعنى أن المستخدم إذا قضى هذه الفترة بتفوق، تلزم المؤسسة قانونياً بإقراره إدارياً (Confirmation) ضمن مجموع عاملها. كما لا ننسى أن "الفترة ذاتها مأخوذة بعين الإعتبار في أفضلية الموظف المهنية بالمؤسسة المستخدمة<sup>3</sup> و أن المجند الجديد يتمتع فيها بنفس حقوق و واجبات شاغلي المناصب المماثلة.

هـ \* أهم العوامل المقررة للترقية التي تعدّ أحد أشكال التجنيد الداخلي هي :

- الخبرة المهنية أي مجموعة المهارات الضرورية لإنجاز مهام المنصب بالكمية و الكيفية المطلوبة و التأهيلات المحصّل عليها\* داخل المنظمة المستخدمة ؛  
- المعارف ؛

- و الشهادات المحصّل عليها عن طريق "التكوين".

3- المبادئ المتعلقة بالتكوين : يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

أ \* الدخول المتوقع للتكوين يكون دائماً مرتبطاً بنتائج التقييم (إختبارات، إمتحانات، إلخ ...).

<sup>1</sup> مثلاً : حالة المؤسسة المالية (تفضل التجنيد الداخلي لتقليص تكاليفها) أو لأغراض إقتصادية أخرى (مثلاً : التدعيم بالإطارات (إمتصاص البطالة).

<sup>2</sup> المادة 55 من القانون رقم 78-12 لـ 5 أوت 1978 (S.G.T)، ملخص النصوص القانونية للعمل - وزارة العمل - 1982.

<sup>3</sup> المادة 19 من القانون رقم 90-11 لـ 21 أبريل 1990 المتعلقة بعلاقات العمل.

\* تأهيلات محصّل عليها من طرف المستخدم.

ب \* تلجأ المنظمة إلى تكوين مستخدميها من أجل :

- الإجابة على متطلبات إتقان عمل المنصب (التكوين المهني المتخصص).
- تكيف المستخدم الدائم مع محيط عمله الشاهد للتقدم التقني و التكنولوجي.
- شغل الموظف منصب\*\* تكون مهامه مختلفة عن منصبه الأول ؛
- و محور الأمية في أوساط العمال\*\*

ج \* يحق للمستخدم متابعة دروسه، سيرورات و نشاطات التكوين و الإتقان المنظمة من طرف المستخدم لتحسين، تعميق أو زيادة معارفه العامة، المهنية و التكنولوجية ؛

د \* يتقاضى المكون الأجر المركب من جميع العناصر الثابتة باستثناء تلك المتعلقة بحضوره في العمل (مكافآت المردود الشخصي و الجماعي، مكافآت متعلقة بالنتائج إلخ ...) بمعنى حصوله على :

- الأجر القاعدي.

- التعويض عن الخبرة.

- و الامتيازات الاجتماعية.

هـ \* الترقية عن طريق التكوين تفرُّ الإرتفاع في الهرم التأهيلي و كذا المهني، فهي

توضع حسب :

- المناصب المتاحة ؛

- أهلية و إستحقاق العامل<sup>1</sup>.

#### 4- المبادئ المتعلقة بالتسيير التبيي :

المبدأ الأساسي المعتمد عليه في كل النصوص المستعملة من طرف المؤسسة -المعنية- هو المتعلق بالإعتراف بتخطيط الأفراد سواء الإستراتيجي أو التشغيلي. فالإختلاف بين الـ S.G.T و الإتفاقات

\*\* منصب ذو تأهيلات مماثلة للمنصب الأول.

\*\* نجد أن بعض المؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية تترك العامل الأمي على حاله من أجل التلاعب ببعض القوانين الخاصة به كما سنرى في مؤسسة ما بين البلديات للإنتاج E.I.R.T.

<sup>1</sup> المادة 61 من القانون رقم 90-11 لـ 21 أبريل 1990 الخاصة بعلاقات العمل : ملخص النصوص القانونية للعمل -

و.ع. 1982.

العامة يتجلى في طريقة التطبيق فقط، مثلاً: التخطيط الإستراتيجي للأفراد يقع خارج المؤسسة أي تهتم به السلطات العليا (الحكومة و ممثلها) في S.G.T. و مسيري المنظمة في الإتفاقات العامة. أما التخطيط التشغيلي فهو من إختصاص المكلفين بتسيير المؤسسة فقط، فهو مرتبط مباشرة بالعملية الإستغالية.

كلّ هذا، نجده مجسّدا في الأمثلة المأخوذة من واقع المؤسسة -محلّ الدراسة- "E.I.R.T" المتطرّق إليها في المباحث الموالية.

المبحث الثالث : مميزات نشاطات وظيفة الأفراد العادية بالمؤسسة

1- مميزات التسيير التنبؤي للأفراد .

2- مميزات تجنيد الأفراد .

3- مميزات نشاط منح الأجر للأفراد .

4- مميزات تكوين الأفراد .

يظهر إستمرار مسؤولي "EIRT" في تطبيق قوانين الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة لها رغم

التغيرات الاقتصادية التي شهدتها، و كذا تحايلهم على العقلانية منها من خلال الممارسة اليومية

لنشاطات وظيفية أفرادها العادية (إلى غاية 1997) المتمثلة في :

- التسيير التنبئي للأفراد ؛

- تجنيدهم.

- تكوينهم.

- و منحهم أجورهم.

كما هو مبين في الأجزاء الموالية.

## الجزء الأول :

### 1 - مميزات التسيير التنبئي للأفراد

1-1- الإعتناء على الخبرة في تخطيط الأفراد.

1-2- عدم إشراك العمال في تخطيط الأفراد.

1-3- عدم التنسيق بين الخطط للأفراد.

1-4- غياب مبدأ الترفيق في تخطيط المستخدمين.

1-5- خلاصة جزئية.



إعتراف الـ S.G.T (القانون العام للعمال الجزائريين) و الإتفاقات العامة المكتملة له بوجود كلى النوعين من التخطيط : الإستراتيجي و التشغيلي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية لم يمنع وظيفة أفراد "EIRT" (مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز) من :

- تجاهل الأول بحكم ضغوطات الفترة الإنتقالية مثل : عدم تحويل صلاحية أخذ القرار الإستراتيجي للمسير.

- و سوء تطبيق الثاني نتيجة تصرفات الإداريين اللامنطقية مثل :

\* اعتمادهم على الخبرة في تخطيطهم لأفراد مؤسستهم.

\* عدم إشراك العمال في وضع الخطط الخاصة بالمستخدمين.

\* غياب مبدأ التوفيق في تخطيط موارد المؤسسة البشرية.

\* و أخيرا عدم التنسيق بين الخطط المختلفة المتعلقة بالموظفين.

#### 1-1 الإعتداد على الخبرة في التخطيط :

إلى غاية 1997 إعتد المهتمون<sup>1</sup> بتخطيط الأفراد على الخبرة في مرحلة الإختيار بين البدائل<sup>2</sup> بالرغم من أنها ليست الوحيدة<sup>3</sup> المعترف بها، و يرى الخبراء الاقتصاديين أن تجارب الماضي و دروسه ليست كافية في مواجهة المواقف الجديدة، فالقليل من الأفراد يدركون أسباب أخطائهم أو فشلهم. أما عن التقنية المعتمدة آنذاك فهي التبرؤ بالإسقاط الداعي إلى إتباع مؤشرات المرحلة الفارطة، لكن هذه التقنية تزيد من سوء و ضعف تخطيط الموارد البشرية و تؤثر سلبا على المؤسسة.

#### 1-2 عدم إشراك العمال في التخطيط :

المشاركة في إعداد الخطط العملية إقتصرت على فئة معينة من مستخدمي الإدارة دون الفئة الأخرى، ذلك ما سبب إنعدام الحماس الجماعي لتنفيذها.

<sup>1</sup> المهتمون بوظيفة الأفراد داخل "EIRT".

<sup>2</sup> يعتبر الإختيار بين البدائل المرحلة الخامسة في خطوات التخطيط بعد : وضع الأهداف، وضع الفروض التخطيطية، تحديد البدائل من إجراءات العمل و تقييم هذه البدائل.

<sup>3</sup> إلى جانب الخبرة، يوجد البحث العلمي.

<sup>4,2</sup> التنظيم و الإدارة، د. علي شريف، د. عبد الغفار حنفي، د. محمد فريد الصحن، الدار الجامعية 1989، ص 135، ص 87.

هذه العينة تكونت خاصة من الإداريين القدماء غير المتمتعين بالمرونة الذهنية في معظم الأحيان مما ساهم في تكريس مبدأ مقاومة التغيير أي عدم تقبل فكرة التغيير أصلاً.

### 1-3 عدم التنسيق بين الخطط :

تميّز تخطيط الموارد البشرية في "EIRT" بفقدانه للمبدأ القاضي بالتنسيق و الترابط بين الخطط، مثلاً : إقامة خطة تعيين فنيين على درجة عالية من الكفاءة مع غياب خطتهم المتعلقة بالأجر نظراً لخضوعهم للخطة العامة المتعلقة بالرواتب سواءاً كان الجزئي (الإتفاقات العامة) أو الكلي (S.G.T). وهذا ما أدى إلى المغادرات المبكرة من المؤسسة -محل الدراسة- و أكبر دليل على ذلك ؛ إنخفاض عدد المستخدمين من 1987 إلى 1997 و كذلك إنخفاض درجة الإتقان في العمل.

### 1-4 غياب مبدأ التوفيق في التخطيط :

بالرغم من موافقة النصوص و القوانين المتبعة على إتباع مبدأ التوفيق في تخطيط الأفراد بمعنى تكييف الأفراد مع الوظيفة و العكس (مثل : حالات الإعاقة للأفراد) إلا أنه رفض بشكل قاطع من طرف المختصين. علماً أن تطبيقه قد يخفف من تكاليف المؤسسة التي تعاني مشاكل مالية بارزة.

### خلاصة :

اعتبر تسيير الأفراد التنبئي أو تخطيط الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية (EIRT) إلى غاية 1997 تسييراً متبوراً في أغلب الأحيان. و يرجع هذا إلى :

- 1- إنعدام التخطيط الإستراتيجي.
- 2- الممارسات غير العقلانية في مجال التنبؤ العملي للأفراد، مثل : الإعتماد على الخبرة في التخطيط التشغيلي.
- 3- عدم التنسيق بين الخطط.
- 4- الإفتقار إلى مبدأ التوفيق في التخطيط و عدم إشراك العمال في إعداد الخطط. هذا ما يجسّد الفرضيات الموضوعة سالفاً أي الإستمرار في إتباع الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة له رغم التغيير و كذا التطبيق السيئ لهذه القوانين أو العقلانية منها.

## الجزء الثاني : مميزات تجنيد الأفراد داخل (E.I.R.T).

1-2- تجنيد العنصر التسوي غير المرغوب فيه.

2-2- اعتماد معايير معينة أثناء التجنيد.

3-2- تفضيل تجنيد العمال الأميين.

4-2- الإستعمال غير العقلاني لمعيار المستوى العلمي أثناء التجنيد.

1-4-2- تجنيد ذوي المستويات المتوسطة و الثانوية.

2-4-2- تجنيد ذوي المستوى الجامعي.

5-2- عدم تماشي المنصب المشغول مع إختصاص المجند.

6-2- صعوبة تكيف المجند الجديد مع محيط عمله.

7-2- تجاهل المجند الجديد أثناء الإجتماعات الإدارية.

8-2- إنعدام عنصر الواقعية في تقديم المؤسسة للمجند الجديد.

9-2- خلاصة جزئية.

مثلت الكتلة الأجرية تكاليف الأفراد الكلية داخل "EIRT" إلى غاية 1997 أين إندمجت قيمة التجنيد الجدة ضئيلة. وهذا يعود إلى تركيز المؤسسة -محل الدراسة- على التجنيد الداخلي أي أسلوب الترقية، آخذة بعين الاعتبار الخبرة و الأقدمية تبعاً لما نصت عليه القوانين و النصوص المعتمدة كما يبينه الجدول الموالي :

ج (10) أساليب التجنيد بصفة عامة و الداخلي بصفة خاصة

أساليب التجنيد	التكرار	%	أساليب التجنيد الداخلي (إرتكازه)	التكرار	%
التجنيد الداخلي	17	71 %	الإعتماد على الخبرة و الأقدمية في الترقية	15	88 %
التجنيد الخارجي	7	29 %	الإعتماد على أساليب أخرى في الترقية	02	12 %
المجموع	24	100 %	المجموع	17	100 %

المصدر : الملاحظة و الإعداد الشخصي.

إذن، و حسب الجدول أعلاه، فالتجنيد داخل المؤسسة كان في الأساس "تجنيد داخلي" بحكم نسبة الباحثين التي أجابت لصالحه ( 71 %).  
و إعتد أساساً على الترقية بواسطة الخبرة و الأقدمية كما تشير إليه دائماً النسبة المستتبطة من الإستمارة (88 %).

عندما كانت EIRT تعتمد على الترقية بواسطة التكوين (و قلما تفعله)، فغالباً ما تم إختيار أفرادها حسب ميزاج المسيرين المتقلب متناسين التقييم المنصوص عليه في القوانين المعتمدة. و يشكل هذا عائقاً في وجه المستخدمين الطامحين و المحتاجين إلى الترقية لزيادة أجورهم و تلبية إحتياجاتهم المتزايدة في أغلب الأحيان.

أما عن الفئات المهنية المعنية أكثر بالترقية داخل المؤسسة -محل الدراسة- فكانت فئة الإطارات المسيرة رغم أن ال S.G.T و الإتفاقات العامة نصت على عدم التمييز بين الأفراد في التجنيد سواءً كان الخارجي أو الداخلي (أي الترقية).

هذا ما يبينه الجدول (10) الموالي :

ج (11) الفئات المعنية بالترقية

الترقيات	التكرار	%
الإطارات (المسيرة)	19	79 %
المستخدمين الآخرين	5	21 %
المجموع	24	100 %

المصدر : الإعداد الشخصي.

ما يلاحظ، هو إهمال ترقية الطبقة الشغيلة داخل "EIRT" المبتدئ لتحفيزهم و المؤدي إلى النتائج السلبية المضرة بالمؤسسة.

كان هذا، بالنسبة للتجنيد الداخلي المعتمد داخل المؤسسة -المعنية- إلى غاية 1997 أما عن اقتناء الدم الجديد أي التجنيد الخارجي فكان مخالفاً لعدة قوانين و إتفاقات (أمثال : قانون عدم التفرقة بين الأفراد في التجنيد، الأخذ بجميع المعايير للتجنيد، الإهتمام بمعيار المستوى العلمي و إستعماله أحسن إستعمال، إلخ ...).

2-1- تجنيد العنصر النسوي غير المرغوب فيه :

فصّل مسيري "EIRT" تجنيد المرأة في منصب الكاتبة أو السكرتيرة دون المناصب الأخرى العالية و ذلك بسبب إيمانهم القوي بعدم قدرتها على مواجهة ضغوطات مثل هذه المناصب.

ملاحظة :

الضغوطات التي مورست على "EIRT" من جانب السلطات (الممثلة بالولاية) سنة 1994، لغرض تنفيذ سياسة إمتصاص البطالة إذ فرض تجنيد إطارين من الجنس الأنثوي (مهندسة معمارية و محاسبة رئيسية)، أقلقت كثيرا المسيرين و أدت إلى عرقلة السير الحسن لعمل الموظفتين، شل تحفيزهن و قتل روح المبادرة و الإبداع لديهن.

و الجدول (12) الموالي يبرهن ذلك :

ج (12) تجنيد المرأة داخل "EIRT"

النسبة %	التكرار	حالات تفضيله و حالات عدم تفضيله	النسبة %	التكرار	تجنيد المرأة
13 %	4	مفضل في المناصب غير التسييرية (منصب كاتبة، سكرتيرة)	21 %	5	مفضل
3 %	01	مفضل في المناصب العليا	71 %	17	غير مفضل
31 %	10	غير مفضل في المناصب العليا للمؤسسة			
53 %	17	غير مفضل في ميدان البناء بحد ذاته (منصب بناء، بناء محترف إلخ ...)			
100 %	32	المجموع	92 %	22	المجموع

المصدر : الإعداد الشخصي.

ملاحظات :

من بين 24 مبحوث هناك (02) إمتنعوا عن الإجابة.  
 (10) من بين 17 مستخدم مقر بعدم تفضيل عمل المرأة، لم يحدده في المناصب العليا للسبب المذكور أعلاه.  
 السبعة عشرة (17) مستخدم أقروا عدم تفضيله في البناء بحد ذاته ؛ نظراً لمكونات المرأة الفيزيولوجية.  
 أما بالنسبة للموظفين المفروضين على EIRT، أثبتت التجربة الشخصية أنهما كادتاً أن تحرما من مهام منصبيهما الحقيقية، مثلاً : المهندسة المعمارية إقتصر مهامها على ترتيب الملفات و مراجعة الرسومات، و المحاسبة الرئيسية على مساعدة رئيس مصلحة المستخدمين في مهامه كإعداد بيانات العطل و الحساب البسيط للأجور.

2-2- إعتقاد معايير معينة أثناء التجنيد :

ركّز المعينون أثناء التجنيد على الحالة الإجتماعية دون المعايير الأخرى. عادت الأولوية في تشغيل العامل البسيط في مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "EIRT" إلى الفرد المتحمّل أعباء إقتصادية وإجتماعية (من حيث الملابس، المأكل، التعليم، الصّحة ... إلخ) مما أثروا سلباً على المؤسسة (الغياب المتكرر، الغياب الذهني خاصة ... إلخ).

و يعتمد مسيري المؤسسة -محل الدراسة- على عامل الجهوية، القرابة و الصداقة (دون العوامل الأخرى) أثناء التجنيد الذي يزيد من إستياء بعض الأفراد داخل أو خارج المؤسسة.  
كل هذا نستنتجه من خلال الجدول الموالي :

ج (13) المعايير الأكثر إستعمالاً في التجنيد

التكرار	%	معايير التجنيد الأكثر إستعمالاً	التكرار	%	معايير التجنيد الأكثر إستعمالاً
19	79 %	ما هي المعايير التي على أساسها جندتم ؟	04	17 %	ما هي المعايير الأكثر إستعمالاً للتجنيد داخل المؤسسة ؟ (حسب تجربتكم الشخصية)
04	17 %	-معرفة (قرابة الصداقة) ؟	18	75 %	- الحالة الإجتماعية ؟
01	4 %	-المستوى المعيشي ؟	02	8 %	- معيار الجهوية و القرابة و الصداقة ؟
		أو :			- معايير أخرى
01	4 %	-الإثنين معاً ؟	24	100 %	المجموع
24	100 %	المجموع	24	100 %	المجموع

المصدر : الإعداد الشخصي.

ما يلاحظ، هو التركيز المبالغ فيه على عامل المعرفة سواء كانت نابعة من القرابة أو الصداقة في تجنيد الأفراد داخل "EIRT". زيادة عن صبر الآراء المعتمد، فإن وثائق المؤسسة الرسمية أكدت ذلك مثلاً : قائمة أسماء المستخدمين، فنسبة كبيرة من الأسماء تشابهت بحكم صلة القرابة. و اعتماداً على نتائج الاستقصاء المعمول به، نجد أن القرابة لم تتوقف عن الأخ و ابن العم و ما شابه ذلك، بل إمتدت إلى حد النسب (الصهر) مما أثر سلباً على المنظمة (تجنيد معدومي الكفاءة في أغلب الأحيان).

2-3- تفضيل الأميين من العمال أثناء التجنيد :

الميل إلى تجنيد الأميين في طبقة العمال، قصد به الوصول إلى عدم الإحتجاج.

العامل الأمي يجهل محتوى القانون العام للعمال الجزائريين (S.G.T) و كذا نصوص الإتفاقات العامة، مما يجعله عاجز عن الدفاع عن حقوقه و تلك هي فرصة مسيري "EIRT" (تماديهم في الجور و ما شابه ذلك).

كل هذا يبينه الجدول (13) الموالي :

ج (14) عدد العمال الأميين في "EIRT"

مستوى العمال (البسطاء)	التكرار	%
ذوي المستوى الابتدائي	81	40 %
الأميين (بدون مستوى)	122	60 %
المجموع	203	100 %

المصدر : الإعداد الشخصي.

ملاحظة عن الجدول :

عدد العمال الأميين الكبير إنجاز عنه نوعين من المشاكل على مستوى المؤسسة :

1- تخلي هؤلاء عن حقوقهم المشروعة.

2- و إعتراضهم اللامتناهي عن القرارات الصادرة من مسؤولي تسيير الموارد البشرية الناجم

عن جهلهم للقوانين و النصوص المعمول بها في هذا المجال مما أثار سلباً على المنظمة -محل

الدراسة-

4-2- الإستعمال غير العقلاني لمعيار المستوى العلمي أثناء التجنيد :

فضّل مسؤولي تسيير الموارد البشرية داخل "EIRT" إلى غاية 1997 تجنيد الأفراد ذوي

المستويات المتوسطة و الثانوية عن تجنيد الجامعيين في المناصب الإدارية.

2-4-1- تجنيد ذوي المستويات المتوسطة و الثانوية :

تجنيد الأفراد ذوي هذه المستويات جد مرغوب فيه من طرف مسيري المؤسسة (حتى بعد

1997) كونه يساهم في ضمان إستقرارهم في المناصب العليا المشغولة. و السبب يكمن في جهل هؤلاء



المجندين النسبي أو الكلي للقوانين و النصوص المتعلقة بالأفراد المعتمدة.

#### 2-4-2- تجنيد ذوي المستوى الجامعي :

لم يحدّ طيلة سنوات 1987-1997 إذ غالباً ما كان إلزامياً أي تلزمه السلطة الممثلة بالولاية على المؤسسات التابعة (مثال : تجنيد 1994). أدى هذا التجنيد إلى بروز صراع عنيف بين الإطار و الإدارة و إنجرّ عنه تعصبات كثيرة مثل : ذلك الخاص بالإدارة أي تعصب المسيرين الذي ظهر من خلال أشكال العقوبات المتعددة (معنوية و مادية) المطبقة على الإطار مثل : عدم إمداده بالمعلومات اللازمة للوظيفة، إظهار تحالفات ضده، الإستهتار بما يقدمه من تحليل علمي يفيد المؤسسة (و أحسن دليل على ذلك، تحليلنا العلمي لوضعية المؤسسة -محل الدراسة- المالية لفترة 1987-1994 لم يؤخذ بعين الإعتبار بحجة أنه مجرد نظريات).

هذا يدل على مدى تهيش الإطار داخل "EIRT" المؤدي غالباً إلى ما يلي :

- مغادرة الإطار للمؤسسة.

- إنعدام الثقة بينه و بين المسؤول، بمعنى شك الإطار الدائم في نزاهة المسير مما يجعله يؤمن بمبدأ : "تسيير المصلحة بين الثلاثية الموضوعة : النقابة، المدير و رئيس المستخدمين" و بالتالي تحويل هذه الشكوك و الإعتبارات إلى طائفة العمال الذي قد يضاعف من شدة الأزمة.

- تخليه عن طموحاته، بمعنى إقتضاره على تنفيذ الأوامر فقط، ذلك مما يسبب إلى المؤسسة، خاصة و أنها تعيش مرحلة تحتاج فيها إلى روح المبادرة و الإبداع.

#### 2-5-5- عدم تماشي المنصب المشغول مع إختصاص المجند :

استمرت "EIRT" في تجنيد الإطارات في مناصب غير متناسبة مع إختصاصاتها إلى غاية 1997 تفادياً لكل رقابة. هذا ما جسّد في تعيين الإطار الإقتصادي المفروض تجنيده من الولاية كمساعد إداري (موظف بسيط) بـ "EIRT".

#### 2-6-6- صعوبة تكيف المجند الجديد مع محيط عمله :

بالرغم من محاولة القوانين و النصوص المعتمدة، تسهيل فترة تكيف المجند مع محيطه بطرق

كثيرة (مثل : تشجيع العمل الجماعي عن طريق P.R.C أي مكافأة المردود الجماعي) إلا أنها كانت من أصعب المراحل المعاشة من طرف الفرد داخل "EIRT".  
و : أسباب ذلك تمثلت في :

- تغلب العلاقات الإجتماعية على علاقات العمل و المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

- غياب الثقة بين مكوني جماعات العمل، خاصة تلك المتكونة من المستخدمين و الإداريين المسيرين بسبب الجور، استخدام الوساطة و المحسوية، و عدم الإهتمام بالعامل البسيط داخل الجماعة.

أما عن أهم الظواهر السيئة المنبثقة عن هذا كله، فتمثلت فيما يلي :

- اللامبالاة.

- التهرب من المسؤولية.

- التسبب ؛

- و الإهمال.

## 2-7- تجاهل المعجد الجديد أثناء الإجتماعات الإدارية :

إقتصرت إجتماعات العمل المعدة من طرف الإدارة على المسؤولين و العمال القداماء دون المعجدين الجدد. و السبب معرفتهم الجيدة للمؤسسة. أما عن المواضيع المناقشة و نتائجها، لم يكن يُسَمَحُ بإيصالها رسمياً لغير المسؤولين و العمال القداماء. اعتبرت ضمن أسرار المهنة (إذا إنتشرت جلبت الضجة و البلبلة في أوساط المستخدمين) ؛ مما عمق أكثر التهميش خاصة في صفّ الإطارات.

## 2-8- إنعدام عنصر الواقعية في تقديم المؤسسة للمعجد الجديد :

غابت الواقعية في تقارير تقديم المؤسسة للمعجد الجديد، إذ قام المسؤولين إلى غاية 1997 بـ :  
\* تعظيم مأساة المؤسسة المالية لمنع المطالبة برفع الأجر و ما يتعلق بذلك ؛  
\* و تعداد إنجازات المؤسسة (خلال سنواتها الذهبية) للتشهير بقدرات المسيرين المهنية، و منع المعجد الجديد (دائماً) من التنديد بتصرفاتهم غير العقلانية. إذن، فغايات مسيري الأفراد من تصرفاتهم

غير العقلانية غير متناهية، خاصة الشخصية منها، ذلك ما جعل و يجعل التجنيد يفتقر إلى الفعالية في مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "EIRT".

### خلاصة :

- تميز نشاط التجنيد بمؤسسة "EIRT" بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي :
- الإرتكاز على المورد الداخلي ؛ حيث معيار الأقدمية في التجنيد هو الطأغي ؛
- تجنيد المرأة غير مرغوب فيه، باستثناء تشغيلها في بعض المناصب كسكرتيرة أو مساعدة إدارية،
- الإقتصار على معايير معينة أثناء التجنيد كالقراة و الصداقة ؛
- تفضيل تجنيد العمال الأمين بغرض إقصاء الإحتجاجات العمالية ؛
- إستعمال معيار المستوى العلمي بصفة تخدم مسيري المؤسسة ؛
- عدم تماشي المنصب المشغول مع إختصاص المجند (جعل المستخدم التقني في منصب المسير إلخ ...).
- عدم الإعتناء بتكّيف المجند مع محيطه (تهميش الإطار مثلاً) الذي يؤثر سلباً على الفرد. فمثلاً عدم تكّيف العامل مع محيط عمله يفقد وظيفة الإنتاج المستخدم المُنتج فعلاً (حيث بلوغ الكيفية و الكمية المطلوبة من الإنتاج) مما ينعكس على الوظائف الأخرى المكونة للمؤسسة المتمثلة في الوظيفة المالية، التسويقية، و وظيفة التخزين، و بالتالي على نتائج المنظمة الاقتصادية).

### الجزء الثالث : مميزات نشاط منح الأجر للأفراد

- 1-3 تطورات تكاليف الأفراد
- 2-3 تطورات نتائج المؤسسة المالية
- 3-3 إرتفاع كتلة المؤسسة للأجور
- 4-3 إقتصار الزيادات الأجرية على فئات مهنية معينة
- 5-3 الإعتماد الكلي أو الشبه الكلي على حافز الأجر (S.G.T-C.C)
- 6-3 عدم فعالية طريقة الدّفع و الإنقاص
- 7-3 التطبيق السيئ لقانون العقوبات المهنية
- 8-3 تقييم المستخدم المستتر
- 9-3 غياب العدالة في توزيع مبالغ التعويض عن الضرر
- 10-3 تجاهل المؤهل العلمي أثناء توزيع الحوافز المالية
- 11-3 عدم إيمان المسيرين بالحوافز المالي كحق للعمال
- 12-3 تأخير الأجور
- 13-3 خلاصة جزئية

شهدت مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "EIRT" زيادة مستمرة في تكاليف الأفراد الناتجة عن ارتفاع كتلة الأجور بالدرجة الأولى منذ 1987، مع انخفاض مذهل لنتائجها المالية. كيف ذلك؟ وما هي العلاقة بين هاتين الظاهرتين؟.

للإجابة عن هذه الأسئلة، ارتأينا عرض مختلف تطورات الأجور (من 1987 إلى 1995) و كذا مختلف تطورات نتائج المؤسسة المالية (لنفس المدة) :

### 3-1- تطورات تكاليف الأفراد :

من خلال الجدول رقم (14) الموالي الخاص بتغيرات تكاليف أفراد "EIRT".

ج (15) تغيرات تكاليف الأفراد داخل مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز و نسبتها من أرقام الأعمال و القيم المضافة. و : 10<sup>3</sup> دج.

السنوات	تكاليف الأفراد	أرقام الأعمال	القيم المضافة	تكاليف الأفراد %	تكاليف الأفراد % أرقام الأعمال
1987	10668	16873	11933	89	63
1988	12344	19910	14614	84	61
1989	14222	20031	13428	105	70
1990	11787	17113	10419	113	68
1991	11935	10656	7336	162	112
1992	17953	16623	10128	177	108
1993	19944	17343	10723	185	114
1994	23537	21995	13271	177	107
1995	20520	20220	14016	146	101
المجموع	142910	160764	105868	134	88

المصدر : ميزانيات المؤسسة المالية السنوية و جداول حسابات النتائج (وثائق رسمية لدى المؤسسة)، مع الإعداد الشخصي.

نلاحظ تذبذبات واضحة لتكاليف الأفراد حيث إرتفاعها من سنة إلى أخرى كان هو الطّاعي \* .  
شهدت فترات [1987-1988]، [1988-1989]، [1989-1990]، [1990-1995] إرتفاعاً بارزاً في تكاليف الأفراد  
داخل المؤسسة -محل الدراسة- نتيجة ما يلي :

- النتائج الإيجابية (التدعيم المستمر للدولة) خاصة سنة 1987 حيث أدى ذلك إلى منح  
المستخدمين مكافآت معتبرة ؛

- التجنيد المتكاثراً داخل المؤسسة تجسيدا لسياسة : "التشغيل التام" أي ما يعرف باللّغة  
الفرنسية "Politique de plein emploi" . وهذا ساهم بقسطٍ وفيرٍ في إئصال تكاليفها دون بلوغ  
تحسّن ملحوظ في النتيجة الماليّة (زيادات في الأجر بدون إنتاجية بارزة).

- وأخيراً، تركيز القوانين المتبعة (الـ S/G/T و الإتفاقات العامّة المكملّة له) على التحفيز  
المادّي (رفع الأجر و ما شابهها) كوسيلة لرفع الإنتاجية.

إذن، و من خلال ما ذكر، نستنتج أن "EIRT"، لم تمسّ بأيّ حالٍ من الأحوال أجور العمّال  
بالرّغم من إنتهاجها سياساتٍ تقشّفيّة، و يدل هذا على إيمانها القوي بتدعيم الدولة لها (تدعيم 1995-  
1996) خاصة في المرحلة الإنتقالية.

### 3-2- تطوّرات نتائج المؤسسة الماليّة :

عرفت المؤسسة الماليّة تذبذبات عديدة إن لم نقل خسائر معتبرة. و لم تعرف الإيجابية منذ  
1989، باستثناء سنتي 1987 و 1988 كما يبينه الجدول (15) الموالي :

---

\* باستثناء فترات [1989-1990] و [1994-1995] التي شهدت إنخفاظاً ملحوظاً في تكاليف الأفراد نتيجة بعض المغادرات  
(تقاعد، غيابات متكررة، مغادرات من أجل شغل مناصب أخرى خارج المؤسسة، إنتهاء فترة العمل الموسمي أي نهاية  
العقود غير القابلة للتجديد إلخ ...).

و : 10<sup>3</sup> د.ج.

ج (16) تغيرات نتائج "EIRT" المالية (الأرباح و الخسائر).

السنوات	النتائج : الربح أو الخسارة المالية	أرقام الأعمال	الربح و الخسارة	(نسبة الربح أو الخسارة من رقم الأعمال)
1987	338 +	16873		2 %
1988	281 +	19910		1 %
1989	2796 -	20031		14 %
1990	3979 -	17113		23 %
1991	9293 -	10656		87 %
1992	11787 -	16623		71 %
1993	18493 -	17343		107 %
1994	13615 -	21995		62 %
1995	21425 -	20220		106 %
المجموع	80769 -	160764		50 %

(+) تدلّ على الربح

(-) تدلّ على الخسارة

المصدر : ميزانيات المؤسسة المالية السنوية و جداول حسابات النتائج مع الإعداد الشخصي.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن خلال فترة 1987-1988، عرفت المؤسسة -محل الدراسة- أرباحاً محسوسة (وصلت إلى 2 % من رقم أعمال سنة 1987) نتيجة تدعيم الدولة المستمر لها (نظام الاقتصاد الموجه) و التسهيلات المادية و المالية مثل : تلك المتعلقة باقتناء المشاريع و الأخرى الخاصة بالقروض. أما فترة 1989-1995 فقد شهدت خسائر متتالية (وصلت إلى 107 % من رقم أعمال سنة 1993) بسبب تدعيم الدولة المتلاشي لها (إنخفاض أسعار البترول و الإعداد لنظام اقتصاد السوق) و ارتفاع الأجور بدون مقابل يذكر أي بدون إنتاجية كما سنرى لاحقاً.

حسب النظريات الاقتصادية الموضوعية (سواء كانت الحديثة أو القديمة) ؛ يرمي المسيّر من وراء لجوئه إلى الزيادة في تكاليف الأفراد إلى تطوير نتائج المؤسسة (خاصة المالية). و لكن نرى عكس هذا في مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "EIRT". فعوض أن تساهم هذه الزيادة في رفع نتائجها المالية، ساهمت بقسطٍ و فير في إنخفاضها المستمرّ و السلبي.

السؤال المطروح هو لماذا ؟ أو كيف ذلك ؟

يجيب عدد كبير من الملاحظين أن السبب راجع إلى تمسك وظيفة أفراد هذه المؤسسة بقوانين ال S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة لها و تنفيذها رغم التغير المعاش (مرحلة الانتقال إلى نظام اقتصاد

السوق) مثلها مثل أية مؤسسة إقتصادية عامة جزائرية. إضافة إلى التطبيق السيئ للقوانين و النصوص العقلانية منها (الخادمة للمرحلتين المشهورتين).  
هذا ما سوف نراه معاً، من خلال هذه الأمثلة المأخوذة من واقع المؤسسة -محل الدراسة-.

### 3-3- إرتفاع كتلة المؤسسة للأجور :

لم تكن كتلة المؤسسة الأجرية تتناسب مع عدد الأفراد طيلة سنوات 1991-1997 (الإنخفاض المستمر لعدد الأفراد مع الزيادة المستمرة في كتلة الأجور) نتيجة تمسك الجهات المعنية بال S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة له أين عني الحافز المادي ياهتمام خاص كما يبينه الجدول (16) الموالي :

#### ج (17) إرتفاع الأجور من 1990 إلى 1995 (للفرد الواحد و بال دج)

النسبة %	مبلغ الإرتفاع بال دج	التاريخ
7 %	200,00	1990 / 10
22 %	600,00	1991 / 01
14 %	400,00	1991 / 07
19 %	500,00	1992 / 01
19 %	500,00	1992 / 07
19 %	500,00	1994 / 01
100 %	2.700,00	المجموع
	10 % من الأجر القاعدي	1995 / 01
	10 % من الأجر القاعدي	1995 / 07

المصدر : الإعداد الشخصي بالإعتماد على وثائق مصلحة الأفراد الرسمية بمؤسسة "EIRT".

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن كتلة المؤسسة الأجرية شهدت خلال فترة [1990-1995] إرتفاعاً محسوساً نتيجة تركيز السلطات الممثلة للدولة بما فيها مسيري المؤسسات العامة الإقتصادية

\* مرحلة الاقتصاد الموجه و مرحلة الانتقال إلى إقتصاد السوق.



على الحافز المادي. و اعتبرته وسيلة أساسية لحث المستخدمين على العمل سواء كان ذلك من خلال الـ S.G.T المتبع أو من خلال الإتفاقات العامة المكتملة له المعتمدة.

### 3-4- إقتصار الزيادات الأجرية على فئات مهنية معينة :

حسب سجل الأجور الثلاثي الخاص بمستخدمي المؤسسة و كذا الإستقصاء الموضوع حيث إستنباط الجدول الموالي :

#### ج (18) طريقة توزيع المكافآت المالية :

التركيب	أسباب عدم عدالتها	التركيب	التركيب	التركيب
%	التركيب	%	التركيب	التركيب
25 %	5	16 %	4	عادلة
75 %	15	84 %	20	غير عادلة
100 %	20	≈ 100 %	24	المجموع

المصدر : الإعداد الشخصي الناتج عن الإستمارة.

تمركزت الزيادة في الأجر أو بمعنى أصح المكافآت المالية ؛ في الطبقة المهنية أو الوظيفية العليا خلافا لما جاء به الـ "S.G.T" و الإتفاقات العامة المكتملة له القاضي بمبدأ : "لكل عمل متساوي أجر متساوي". فمن سنة 1994 إلى 1996، إقتصرت على مسيري المؤسسة لأسباب عدة منها السياسية مما أحدث ضجة كبيرة على مستوى المنظمة نتيجة عدم رضى الفئات الوظيفية الأخرى (الإيطارات غير المسيرة، المتوسطة و العمال) و ذلك بإحتجاجات مناهضة منظمة على المستوى الداخلي. إضافة إلى هذا، فإن توزيع المكافآت المالية على امستخدمين توسعت (لتشمل فئات مهنية أخرى) حسب عامل الصداقة و القرابة فقط. و لتهدئة أجواء المنظمة، قام المعنيون بإنتهاج سياسة الكتمان أو الإحتجاج بنتيجة المؤسسة المالية غير المرضية و السيئة التي لا تسمح بإحتواء كل الفئات المهنية في التوزيع كما يبينه الجدول (18) الموالي :

ج (19) أسباب عدم تقاضي بعض مستخدمي "EIRT" المكافآت المالية.

أسباب عدم تقاضي بعض مستخدمي "EIRT" مكافآتهم المالية	التكرار	%
الإحتجاج بعدم سماح وضعية المؤسسة المالية السيئة	10	59 %
أسباب أخرى	7	41 %
المجموع	17	100 %

المصدر : الإعداد الشخصي الناتج عن الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن من بين 24 مبحوثاً، لم يتقاضى 17 شخصاً مكافآتهم المالية ، 10 منهم ذكروا أن السبب حجة المسؤولين بعدم سماح وضعية المؤسسة المالية بذلك، السبعة الباقون، أرجعوا هذا إلى أسباب أخرى. إذن، فبالرغم من منع مسؤولي المؤسسة العديد من الإضرابات العمالية، إلا أن ذلك لم يخفي سخط العمال الكبير. و المعبر عنه في مناسبات عديدة، مثل : اجتماعات العمل، اللقاءات العفوية إلخ ... مطالبين بالعدل في التوزيع.

3-5- الإعتقاد الكلي أو الشبه الكلي على حافز الأجر (S.G.T-C.C) :

عملت القوانين و النصوص المستعملة على :

\* ترسيخ فكرة الإعتراف بالمجهود عن طريق الحافز المادي المتمثل في الأجر. و يعد أهم مطلب للنقابة مهملتاً بذلك العوامل الأخرى أو الحافز المعنوي أي الإحترام، التقدير، الصداقة، تحقيق الذات، الترقية الرمزية و توفير شروط العمل.

\* إنتشار ظاهرة "عدم قناعة الفرد المستخدم"، جعلته دائم البحث عن الدّخل الأوفر بدون إنتاجية أو مردود، و حجته في ذلك غلاء المعيشة. فأصبح العامل يلجأ إلى الغيابات الكثيرة لممارسة نشاط إضافي آخر يغنيه عن أيام المغيب.

إلى غاية 1997

### 3-6- عدم فعالية طريقة الدفَع و الإنقاص :

إذا ما نظرنا إلى مكونات الأجر (الدفَع و الإنقاص) المنصوص عليها في الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكملة له نجد أن الإنقاص "غير عادل". فهو يأخذ بعين الإعتبار الناحية الإجتماعية فقط. ويسمح بـ :

- (1) التدخّل غير المباشر في خصوصيات المستخدم.
- (2) خلط علاقات العمل مع العلاقات الشخصية.
- (3) ترسيخ مبدأ الطبقات الإجتماعية، و يؤدي غالباً إلى صراع داخلي دائم يؤثّر على المؤسسة -محل الدراسة-.

### 3-7- التطبيق السيئ لقانون العقوبات المهنية :

بالرغم من نص القوانين المعتمدة على العقوبات الماليّة، إلا أن تطبيقاتها كادت تنعدم بسبب مبدأ التسامحية المعمول به آنذاك داخل "EIRT" و الرقابة غير الفعالة أي التسيّب و الإهمال في أغلب الأحيان.

فعلندما كان مسؤولو المؤسسة مضطرين إلى تنفيذ بعضها، سلطوها على الأفراد الضعفاء فقط (مثلاً : الأفراد الغير خادمين لمصالح الرؤساء الشخصية). هذا ما يبيّنه الجدول (19) الموالي :

#### ج (20) طريقة تطبيق العقوبة الماليّة بـ "EIRT" :

طريقة تطبيق العقوبة المالية	التكرار	%	أسباب عدم عدالتها	التكرار	%
عادلة	10	42 %	تطبيقها الصارم على الضعفاء من المستخدمين	6	43 %
غير عادلة	14	58 %	ضعف الرقابة و التسيّب	8	57 %
المجموع	24	100 %		14	100 %

المصدر : الإعداد الشخصي الناتج عن الإستمارة.

"مثلاً : I.R.G الضريبة على الدخل العام التي تختلف نسبتها بإختلاف حالات الأفراد الإجتماعية (أعزب، متزوج مثلاً).

من الملاحظ أن عدم العدالة في تطبيق العقوبة المالية كان هو السائد و ذلك لأسباب عدة أهمها ؛ ضعف الرقابة و التسبب من جهة و تطبيقها الصّارم على المستخدمين الضّعفاء من جهة أخرى مما أثر سلباً على المؤسسة بأكملها.

### 3-8- تقييم المستخدم المستر :

من الملاحظ دائماً أنه إلى غاية 1997 كان الإطّلاع على ورقة الأجرة بعد إنتهاء الشهر، هذا مانع المستخدم من الإحتجاج عن مجمل الأجر، و القصد من وراء ذلك إتلاف نقاط تقييم الموظف داخل "EIRT". فاللوم هنا يقع على المسؤولين و على القوانين و النصوص المعتمدة غير الموضحة لمسلك التقييم عموماً.

### 3-9- غياب العدالة في توزيع مبالغ التعويض عن الضّرر :

رغم تثبيت القوانين و النصوص المعتمدة معايير و نسب التعويض عن الضّرر إلا أنّ مبالغه منحت لمستحقّيها و غير مستحقّيها في المؤسسة -محل الدراسة-. مثلاً : إيطاري المؤسسة الجديدين (المهندس المعماري و التقني في البناء) حرما من النسبة. و حجة مسؤولين دائما عدم سماح وضعية المؤسسة المالية بتسديد كل أنواع التعويضات و لو أن هذا العذر لا يقرّه الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكملة له.

### 3-10- تجاهل المؤهل العلمي أثناء توزيع الحوافز المالية :

تفضيل القوانين و النصوص المعتمدة عامل الخبرة في التجنيد و ضعف مستوى المسيرين العلمي جعلهم يهملون أو بالأحرى يتجاهلون المؤهل العلمي أثناء توزيع الحوافز الماليّة على مستخدمي "EIRT" أغلبية المسيرين كانت من ذوي شهادة التميرين و التمهين : "C.A.P" التي تمنحهم القدرة

\* ضعف مستوى المسيرين العلمي، جعلهم لا يشجعون ذوي المستويات العالية خوفاً من منافستهم على السلطة، كما جعلهم لا يحسنون تقييم أعمالهم من أجل منحهم الحوافز المالية المناسبة.

" C.A.P : شهادة التميرين و التمهين "Certificat d'Apprentissage et de Perfectionnement Professionnel".

على الأداء التقني فقط حارمة إياهم من البصيرة العلمية (ذلك ما يخدم الاقتصاد الموجه). و الجدول الموالي لخير دليل على ذلك :

ج (21) المستوى التعليمي حسب الفئات المهنية الموجودة بـ "EIRT" إلى غاية 31-12-1995

الوحدة : عامل

المجموع		عمال التنفيذ	إيطارات متوسطة	إيطارات عليا	التصنيف السلمي للمستوى التعليمي
%	العدد				
% 2	05	00	02	03	جامعي
% 2	05	00	03	02	ثانوي
% 8	18	00	14	04	متوسط
% 36	87	81	04	02	إبتدائي
% 52	125	122	03	00	بدون مستوى
% 100	240	203	26	11	المجموع

المصدر : إعداد شخصي (المعلومات من الوحدة).

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن إطارات المؤسسة المسيرة كانت ذات مستوى علمي متدني مما ساهم في إضعاف تقييم مستخدمي "EIRT".

3-11- عدم إيمان المسيرين بالحافز المالي كحقّ للعمال :

إعتبر مسيرو "EIRT" الحافز المالي (مكافآت فردية مالية مثلاً) مجرد خدمة يقدمونها للفرد المستخدم يرمون من ورائها عدم المسّ بمناصبهم بالدرجة الأولى و زيادة المردود بالدرجة الأخيرة (لم يكن يهتمهم المردود بقدر ما كانت تهمهم مصلحتهم الخاصة). فالمؤسسة عمومية و ليست خاصة كما قيل.

3-12- تأخير الأجور :

تجربتنا الشخصية أثبتت وجود التأخير في دفع الأجور (المخالف لمبدأ الـ S.G.T المعمول به

إلى 1997 القاضي بالانتظام في التسديد) الذي أتى عموماً نتيجة أزمة المؤسسة المالية الحادة. كان العنصر البشري أحد المساهمين في تعميق هذه الأزمة بسلو كاته السلبية (مثلاً : تخصيص المسيرين الأموال القليلة التي تدخل إلى المؤسسة لمكافآتهم المالية تاركين الأجور رهن تصرف السلطة العليا الممثلة بالولاية التي قامت بضمان حدودها الدنيا\* من 1995 إلى 1997، ممآ أثر سلباً على المستخدم خاصةً المؤسسة عامةً)

### خلاصة :

من خلال واقع وظيفة أفراد مؤسسة "EIRT" المجسد في الأمثلة المأخوذة التالية :

- إرتفاع كتلة المنظمة للأجور ؛
- إقتصار الزيادة في الأجر على فئات مهنية معينة ؛
- الإعتداد الكلي أو الشبه الكلي على حافز الأجر ؛
- عدم فعالية طريقة الدفع و الإنقاص ؛
- التطبيق السيئ لقانون العقوبات المهنية ؛
- تقييم المستخدم المستتر ؛
- غياب العدالة في توزيع مبالغ التعويض عن الضرر ؛
- تجاهل المؤهل العلمي أثناء توزيع الحوافز المالية ؛
- عدم إيمان المسيرين بالحافز المالي كحقّ للعمال ؛
- التأخير في دفع الأجور ؛

نستطيع أن نقول أن إحتضان المؤسسة لقوانين ال S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة لها في ظلّ التغيرات التي عاشتها و تطبيقها السيئ للنصوص العقلانية منها، ساهم بقسطٍ و فير في الإرتفاع المفرط لتكاليف الأفراد بدون أي تحسّن في المردودية. و أثر هذا سلباً على نتيجة المنظمة المالية بأكملها مثل : رفع أجر المستخدم و ضمانه الذي أدّى في غالب الأحيان إلى إندثار عامل التحفيز (الإيجابي) المعبر عنه بتكاسل الفرد حيث التأثير السلبي على النتيجة المذكورة. كل هذا كان جواباً على السؤال المطروح في بداية هذا الجزء المتعلق بنشاط الأجر داخل "EIRT" القائل : كيف نفسّر تدهور نتائج المؤسسة المالية بالرغم من إرتفاع التكاليف الخاصة بالأفراد ؟.

\* حذف كل أنواع المكافآت و بعض التعويضات (مثل : التعويض عن الضرر).

الجزء الرابع : مميزات تكوين الأفراد داخل "EIRT"

1-4 عدم موضوعية التقييم

2-4 عدم فعالية تقييم المستخدمين الجامعيين

3-4 خلاصة جزئية

إندمجت نفقات التكوين في مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز مع تكلفة الأجر متنافية بذلك مع نص القوانين المعتمدة على تخصيص ميزانية للنشاط المعني. و السبب في ذلك يعود إلى اعتمادها التكوين بالخبرة أو بمعنى أصح بالأقدمية. و المؤسسة لا و لم تحسن التفرقة بين الظاهرتين الإقتصاديتين (الخبرة و الأقدمية).

إلى جانب مميزات التكوين المذكورة، وجدت أخرى متعلقة مباشرة بظاهرة مخالفة المبادئ الأساسية لـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة له مثل مخالفة مبدأ التقييم أو التقييط العادل و الصحيح كما هو مبين في الفقرات الموالية.

#### 4-1- عدم موضوعية التقييم :

إتسم نوع التقييم الوحيد الذي إعتمدت عليه مؤسسة "EIRT" و المسمى "بالتقييم بالنقاط" بعدم الموضوعية. نُقِطَ المستخدم بصفة عشوائية أو إعتماذاً على العلاقات الشخصية و الجهوية إلى غاية 1997، كما يبينه الجدول (21) الموالي :

#### ج (22) طبيعة و نوعية تقييم المستخدم داخل "EIRT" :

طبيعة التقييم	التكرار	النسبة %	أسباب عدم عدالة التقييم	التكرار	النسبة %
عادل	9	38 %	الإعتماد على العلاقات الشخصية	06	40 %
غير عادل	15	62 %	الإعتماد على الجهوية	04	27 %
			موضوع بصفة عشوائية	05	33 %
المجموع	24	100 %		15	100 %

المصدر : الإعداد الشخصي.

ما نلاحظه من خلال هذه النسب هو عدم عدالة التقييم و بالتالي عدم فعاليته داخل المؤسسة - محل الدراسة-. لعبت العلاقات الشخصية الدور الأكبر في التقييم إلى جانب العشوائية و الجهوية، أثرت هذه المخالفات سلباً على التجنيد (ترقية مستخدمين غير أكفاء) و بالتالي على نتائج المؤسسة ككل.



4-2- عدم فعالية تقييم المستخدمين الجامعيين :

من الملاحظ أن تنقيط الموظفين الجامعيين كان من صلاحيات المسيرين الشاغلين للمناصب العليا بالأقدمية فقط، (أي غير المزودين بالمعارف التي توصلهم لذلك) مما أجبر الإطارات الجامعية داخل "EIRT" على إنتهاج مسار تنفيذ الأوامر القاتل لكل إبداع و مبادرة شخصية. هذا ما إستنتجناه من خلال أجوبة عدد من إطارات "EIRT" الجامعية المدونة في الجدول (23) الموالي :

ج (23) تقييم الإطارات الجامعية داخل "EIRT" :

النسبة %	التكرار	أسباب عدم فعالية تقييم إطارات "EIRT" الجامعية	النسبة %	التكرار	طبيعة تقييم الإطارات الجامعية
67 %	02	ضعف مستوى المقيمين (مسيري المؤسسة)	40 %	02	فعال
33 %	01	أسباب أخرى	60 %	03	غير فعال
100 %	03		100 %	05	المجموع

المصدر : الإعداد الشخصي.

م : مع العلم أن عدد الإطارات الجامعية المبحوثة يقدر بـ 05 إطارات / على الـ 05 إطارات الموجودة أصلاً داخل "EIRT".

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن جُلّ الإطارات الجامعية المتواجدة داخل "EIRT" أجمعت على عدم فعالية تقييمها سواء كان البعدي أو القبلي للتكوين (إن وجد) نظراً لضعف مستوى مقيّمها، كما تشير إلى ذلك النسبة الغالبة.

ملاحظة : عدم فعالية التقييم يؤدي إلى عدم فعالية نشاط التكوين بأكمله. و النوعية الرديئة للإنتاج تعتبر النتيجة الحتمية لعدم كفاءة المستخدم و إنذار روح المبادرة لديه. مما يؤثر سلباً على نتائج المؤسسة الاقتصادية.

\* تكلم عنها الأستاذ زهير خلّال (رئيس جمعية ترقية النوعية) ملياً، إذ أن عدّة مقالات له نُشرت في مجلة : "المسير"، حيث تاريخ 5 أكتوبر 1996 كان تاريخ نشر إحدى هذه المقالات، أين لُوّح بالتغيرات التي يجب أن تحدثها كل وظيفة أفراد من

## خلاصة :

تركيز المؤسسة -محل الدراسة- على التكوين بالأقدمية و كذا تقييم المستخدم غير الموضوعي (خاصة ذلك المتعلق بالموظفين الجامعيين) أضر بالوظائف المكوّنة للمنظمة إلى غاية 1997 (مثلاً : إخلاله بوظيفة الإنتاج من خلال نوعية الإنتاج الرديئة المحصّل عليها) و بالتالي بالمؤسسة.

---

أجل إكتساب النوعية التي تعود بالفائدة على أية مؤسسة ذلك أن التكوين لا يمكن تجاهله في التغيرات المشاد بها (إحداث بعض التغيرات في التكوين).

## خلاصة الفصل الثالث

### نتائج الدراسة الميدانية

1- إستنتاج عدم فعالية وظيفة أفراد "EIRT"

1-1- عدم فعالية نشاطات وظيفة أفراد "EIRT" العادية و ما نتج عنها.

1-1-1 التأثير على الفرد

1-1-1-1 ظاهرة الغيابات المتكررة و المتزايدة

1-1-1-2 ظاهرة مغادرة المؤسسة

1-1-1-3 ظاهرة البطالة المقنعة

1-1-2 التأثير على الوظائف الأخرى للمؤسسة

1-1-2-1 التأثير على وظيفة الإنتاج

1-1-2-2 التأثير على الوظيفة المالية

1-1-2-3 التأثير على وظيفة الإدارة العامة

1-1-2-4 خلاصة جزئية

1- إستنتاج عدم فعالية وظيفة أفراد "EIRT" : (لفترة 1987-1997)

فالظواهر المذكورة سالفاً تدلّ على عدم فعالية نشاطات الوظيفة -محلّ الدراسة- العادية ممّا أثر سلباً على نشاطاتها الطاقوية و بالخصوص التحفيز.

1-1-1 عدم فعالية نشاطات وظيفة أفراد "EIRT" العادية و ما نتج عنها :

إنبثقت عن الوضعية المذكورة أعلاه، عدة ظواهر سيّئة (مثلاً : الغيابات، المغادرات، البطالة المقنّعة إلخ ...) أثّرت كثيراً على الوظائف الأخرى المكوّنة للمؤسسة (الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج و كذا وظيفة الإدارة العامة) و على النتائج حيث التّعير عن عدم فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية داخل "EIRT".

1-1-1-1 التأثير على الفرد (من باب التحفيز) :

يمكن البرهنة على هذا النوع من التأثير بعدة ظواهر لوحظت في المؤسسة -محلّ الدراسة- حيث :

1-1-1-1-1 ظاهرة الغيابات المتكرّرة و المتزايدة :

عرفت الغيابات (غير المبررة خاصّة) تطوراً ملموساً لأسباب متعددة، نذكر منها السبب البائن و البارز المتمثّل في عدم فعالية النشاطات العادية لوظيفة الأفراد خاصّة نشاط تسيير الأجور. التأخير المبالغ فيه في دفع الأجر أدّى إلى غيابات مفرّطة من جانب المستخدمين، لهذا فقد بات الشغل الشاغل ليس لوظيفة أفراد مؤسسة "EIRT" فحسب، بل توسّع ليشمل كلّ قطاع البناء. و إهتمت به كل وسائل الإعلام و تابعته.

ذلك ما نلاحظه جلياً في الجدول الخاصّ بغيابات أفراد المؤسسة المبرّرة و غير المبرّرة

التالي :

ج (24) متوسط غيابات الفرد الواحد لسنوات 1993-1996-1997 بـ "EIRT" :

السنة	الأشهر	1993	1996	1997
جانفي	09	06	08	
فيفري	12	10	07	
مارس	10	07	11	
أفريل	07	09	11	
ماي	08	10	08	
جوان	10	09	09	
جويلية	09	11	09	
أوت	11	13	12	
سبتمبر	08	07	13	
أكتوبر	10	08	15	
نوفمبر	09	07	أكثر من 16	
ديسمبر	12	06	أكثر من 16	

المصدر : الوثيقة الرسمية للمؤسسة : - قائمة الحضور و الغياب لـ 1993

- قائمة الحضور و الغياب لـ 1996

- قائمة الحضور و الغياب لـ 1997

يبين الجدول أعلاه تمادي المستخدمين في التغيب خاصة في السنوات الأخيرة (مثل : سنة 1996-1997) و ذلك لأسبابٍ تسييرية محطة.

بأخذ الأجر كمثال نجد أن : مستخدمي "EIRT" لم يتقاضوا أجورهم لمدة زمنية غير معقولة (خلال سنة 1995 تراوح التأخير ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر) مما أدى إلى تعميق إحتياج المؤسسة لتدعيم السلطات العليا<sup>1</sup> المالي. كانت سنة 1996، سنة تدعيم و بالتالي تخفيف لحالات التغيب بخلاف السنوات الموالية.

<sup>1</sup> العودة إلى النظام الأول المعمول به : الاقتصاد المرجح.

لجأ موظفو و عمال المؤسسة -محل الدراسة- إلى نوعين من المغادرات :  
المؤقتة و النهائية مما أدى إلى تضاعف عدد المستخدمين كما يبينه الجدول (25) الموالي :

ج (25) تطورات عدد العمال داخل "EIRT" (1987 إلى 1997)

عدد العمال	السنوات
ع 310	1987
ع 360	1988
ع 360	1989
ع 360	1990
ع 300	1991
ع 300	1992
ع 300	1993
ع 250	1994
ع 240	1995
ع 225	1996
ع 210	1997

المصدر : تصريحات رئيس قسم مصلحة الموظفين بمؤسسة "EIRT"

ما نلاحظه هو الإنخفاض المتزايد للعمال في عهد المرحلة الإنتقالية أي خلال سنوات 1991-1993-1994-1995-1996-1997، مما يؤكد إرتفاع نسبة المغادرات. اللجوء إلى مثل هذا السلوك اعتبر كوسيلة للهروب من واقع مرّ أحدثه التسيير العام للأفراد، و يتميز هذا التسيير بنقائص عديدة في نشاطات الأجر، التجنيد، تكوين و تخطيط الموارد البشرية.

### 1-1-1-3- ظاهرة البطالة المقنعة :

لوحظت بكثرة خلال السنوات الأخيرة (1996-1997)، إذ أن المستخدم أصبح حاضراً جسدياً وغائباً فكرياً، كما أنه تمسك بالمنصب دون مهامه شأنه شأن الإيطارات غير المسيرة الكائنة بالمؤسسة و الممارس عليها التهميش.

أثرت هذه الظواهر كثيراً على الوظائف المكونة للمنظمة كما سوف نفضله حالياً :

### 1-1-2 التأثير على الوظائف :

كان التأثير على وظيفة الإنتاج أو الإنجاز (بما أن المؤسسة هي مؤسسة بناء) جدّ واضحاً :

### 1-1-2-1-1 التأثير على وظيفة الإنتاج :

يظهر ذلك جلياً من خلال ما آلت إليه قيمة الإنتاج، فبعد ما كانت تقدر بـ : 16.873.070,03 دج في 1987 أصبحت في 1996 تقدر بـ : 9.808.795,00 دج حيث الإنخفاض كان بمعدل 58,13 % كما يشير إليه الجدول (25) الموالي :

### ج (26) إنخفاض الإنتاج في "EIRT" :

السنوات	قيمة الإنتاج	قيمة الإنخفاض	معدل الإنخفاض
1987	16.873.070,03 دج	7.064.275,03 دج	58,13 %
1996	9.808.795,00 دج		

المصدر : الإعداد الشخصي مع فحص بعض الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإنخفاض في قيمة الإنتاج يقدر بـ 7.064.275,03 دج ممّا يترجم جزئياً إنعكاس الظواهر المذكورة سالفاً (غيابات، بطالة مقنعة، مغادرات سواء كانت يانتهاء عقود العمل أو مغادرات من الأنواع الأخرى إلخ...) على وظيفة الإنجاز داخل "EIRT" و بالتالي تأكيد عدم فعالية نشاطات وظيفة الأفراد العادية.

1-1-2-2- التآثير على الوظيفة المالية :

فالفرد غير المحفز ذو السلوكيات السيئة (غيابات متكررة، مغادرات إلخ ...)، لا يُنتظر منه إلا إنتاجية ضئيلة، ذلك ما ساهم في إنخفاض المردودية علماً أن إرتفاعها أو تحسنها أو على الأقل الحفاظ على إستقرارها هو هدف أي وظيفة مالية. و الجدول الموالي لخير دليل على ذلك :

ج (27) إنتاجية الفرد و إنخفاضها :

الوحدة : دج

السنوات	قيمة الإنتاج	عدد العمال	الإنتاجية : قيمة الإنتاج (إنتاجية الفرد) عدد العمال
1987	16.873.070,03 دج	310 ع	54.429,25 دج
1996	9.808.795,00 دج	225 ع	43.594,64 دج

المصدر : حسب تصريحات رئيس قسم المحاسبة بالشركة مدعومة بجدول حسابات النتائج لسنة 1987 و 1996.

\* إنخفاض إنتاجية الفرد بحوالي 10.834,61 دج، ساهم بشكل ملحوظ في إنخفاض مردودية المؤسسة -محلّ الدراسة- (حسب تصريحات بعض المسؤولين المختصين في محاسبة المؤسسة) ذلك ما أدى بالمعنيين إلى الإقتراض المتواصل. بلغت الديون في هذه المنظمة ذروتها كما يبينه الشكل البياني (18) الموجود في الملحق، المستنبط من الجدول التالي :

\* حيث ساهمت في إنخفاض الإنتاج كما ذكرنا سلفاً.



ج (28) تطوّر الديون عبر سنوات 1987-1988-1989 ... 1994 بالدج :

السنوات	الديون	قيمة الاستثمار بعد إعادة التقييم	نسبة الاستثمار من الديون
1987	17.554.942,42	1.771.705,82	10 %
1988	22.363.280,40	2.753.683,03	12 %
1989	25.745.126,51	2.602.376,84	10 %
1990	30.942.735,50	3.705.899,94	12 %
1991	39.511.024,22	3.202.189,75	8 %
1992	49.947.304,58	3.180.229,34	6 %
1993	71.529.918,65	3.812.415,70	5 %
1994	54.891.764,55	3.639.401,65	7 %

المصدر : ميزانيات المؤسسة للسنوات المعنية (من 1987 إلى 1994).

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو الإرتفاع المستمر للديون فيعدما كان مبلغها يقدر بـ :  
 17.554.942,42 دج سنة 1987 (الاستثمار مثل آنذاك 10 % من الديون)، أصبح يقدر في 1993 بـ :  
 71.529.918,65 دج (حيث أن الاستثمار لم يمثل سوى 5 % من هذه الديون) بإستثناء سنة 1994 أين شهد  
 مبلغها إنخفاضاً ملموساً نتيجة بعض التحسّنات الماليّة الآتية من عوامل أخرى (مثل : تسديد بعض  
 الهيئات المحلية لديونها تجاه المؤسسة).

ملاحظة جانبية هامّة :

سبب إرتفاع نسبة الاستثمار من الديون لسنوات 1988 و 1990 هو إرتفاع سعر  
 التجهيزات الموجودة داخل المؤسسة -المعنية- (إرتفاع قيمة إعادة التقييم) أو اقتناء تجهيزات  
 جديدة (خلال سنة 1988).

1-1-2-3- التأثير على وظيفة الإدارة العامة :

تقوم الإدارة العامة بالإشراف على وظائف المؤسسة كلّها، و من ثمّ ؛ فإن تأثير المظاهر  
 السّالفة الذّكر (غيابات، مغادرات، بطالة مقنعة إلخ ...) على وظائف الإنتاج و المالية يساهم

\* لأن النتيجة الماليّة إسمت بالإيجابية (ربح) و لو أنها تضاءلت مقارنة بسنة 1987.

بقسطٍ وفيرٍ في تقييدها و شلّ حركتها. فارتفاع الديون مع الحصول على نتائج دائمة الإنخفاض جعلت الإدارة العامة تدور في حلقة مفرغة، خاصّةً و أن أفرادها محدودي التصور\*\* بدليل تعيينهم عن طريق الأقدمية فقط دون حقائق علمية تساعدهم على مواجهة مختلف المواقف. هذا ما يعود بنا إلى تأكيد عدم فعالية نشاطات وظيفة الأفراد العادية داخل "EIRT" في الفترة الممتدة إلى غاية 1997.

#### خلاصة :

أخيراً، و من أجل تدارك هذه الأوضاع ؛ إتخذ مسؤولو "EIRT" عدّة إجراءات رئيسية و ثانوية ؛ مثل : محاولة تطبيق سياسة الأجر حسب المردود و الإعتدال في منح بعض التعويضات كالتعويض عن الضرر، و لكن بدون جدوى بدليل نقاء الوضعية على حالها بدون أيّ تحسّن يذكر إلى حين حلّ المؤسسة نهائياً سنة 1997، و خصوصتها سنة 1998-1999.

---

\*\* إستعمال هذه الديون بصفة غير عقلانية و الأمثلة عديدة إستبطنها من ملاحظات و دراسات و كذا إستقصاءات شتى (كإستعمالها في مشاريع غير مربحة عموماً إلخ ...)

## الخاتمة :

يتضح من خلال ما عُرض، أن إستمرار مسؤولي "EIRT" و مختصّي تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية في تطبيق الـ S.G.T و الإتفاقات العامة المكتملة له رغم التغيرات الاقتصادية و كذا ممارساتهم غير العقلانية (التحليل على القوانين و النصوص العقلانية) في مجال تخطيط، تجنيد، تكوين و منح أجر الأفراد أثر سلباً على الجانب الطاقوي للفرد ؛ أي على نشاطات و وظيفة الأفراد الطاقوية و أهمها التحفيز، ممّا أدى إلى بروز ظواهر سيئة (غيابات، بطالة مقنعة، مغادرات إلخ ...) مضرّة بالوظائف الأخرى (أي كل من وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية، وظيفة الإدارة العامة) و بالمنظمة ككل. هذا ما يؤكد عدم فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية بأكملها داخل المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية خلال الفترة الممتدة إلى 1997 فأهم الحلول الممكنة تبنيتها لمواجهة التغيرات الاقتصادية هي :

1- إحترام المواد العقلانية من القوانين و النصوص المعتمدة أي إحترام على الأقل المبادئ العامة، نظراً لتماشيها مع كل المراحل المعاشة من طرف المؤسسة -المعنية- (الاقتصاد الموجه، الانتقال إلى إقتصاد السوق) و الأمثلة عن ذلك جدّ متنوعة نأخذ أهمّها :

- \* الإعتدال في تقييم المستخدم ؛
- \* العدالة في توزيع المكافآت ؛
- \* العدل في تطبيق قانون العقوبات خاصة الماليّة ؛
- \* إعادة الإعتبار إلى المؤهل العلمي في مجال الأجر، التجنيد و التكوين ؛
- \* تنويع المعايير المطبقة أثناء التجنيد (عدم الإقتصار على القرابة و الصداقة فقط) ؛
- \* إعتداد أو إحترام مبدأ تماشي المنصب مع الإختصاص أثناء التجنيد ؛
- \* النظر إلى مستوى المكونين العلمي خاصة ؛
- \* تنويع طرق التنبؤ العملي الخاص بالأفراد و عدم الإقتصار على التنبؤ بالإسقاط فقط ؛

2- مسايرة التغير أي تكييف وظيفة تسيير الموارد البشرية مع التغير الطّاري و ذلك عن طريق :

أ- تمتيع مسؤولي و مختصّي تسيير الأفراد بحريّة التصرف، فهم على دراية كاملة بأحوال مستخدمي مؤسستهم و بأوضاع المنظمة نفسها سواء كانت المالية أو الاقتصادية ؛  
بمعنى :

\*\* تمتعهم بالحريّة في تخطيط الأفراد الإستراتيجي و العملي ؛

\*\* تمتعهم بالحرية في تحديد أجور مستخدمي مؤسستهم و ملحقاتها ؛

\*\* تمتعهم بالحرية في تجنيد و تكوين موظفي منظماتهم.

و كل هذا (أنظر الأمثلة) يكون بطبيعة الحال حسب وضعية المؤسسة فمثلاً :

- تفادي الزيادات الأجرية المستمرة غير المعقولة في حالة سوء وضعية المؤسسة المالية ؛

- تنويع طرق التجنيد، كإدخال الدم الجديد في حالة يُسر المؤسسة المالي الذي يمكن من

الخروج عن الروتين العملي القاتل، و الإنزال الوظيفي (تجنيد داخلي) في حالة عدم كفاءة

المستخدم ؛

- إلخ ... ؛

ب\* - سنّ قوانين جديدة تخدم التغير و الأمثلة عن ذلك جدّ متنوعة نخص بالذكر ما يلي :

\*\* إعادة النظر في تنقيط مناصب العمل بمعنى جعلها في خدمة المبادرة، الخلق

و الإبداع ؛

\*\* التفريق بين الخبرة و الأقدمية في ميدان الأجر، التجنيد و التكوين ؛ (جّداً،

لر فضلت الخبرة عن الأقدمية لأن تأثيرها بالغ على الإنتاجية : نقص الخبرة يؤدي إلى نقص في

الإنتاجية، دون أن ننسى النقص في جودة الإنتاج خاصة) ؛

\*\* الأخذ بعين الاعتبار حوافز أخرى إلى جانب حافز الأجر مثل : إعادة الإعتبار إلى

الحافز المعنوي (توفير شروط العمل مثلاً) ؛

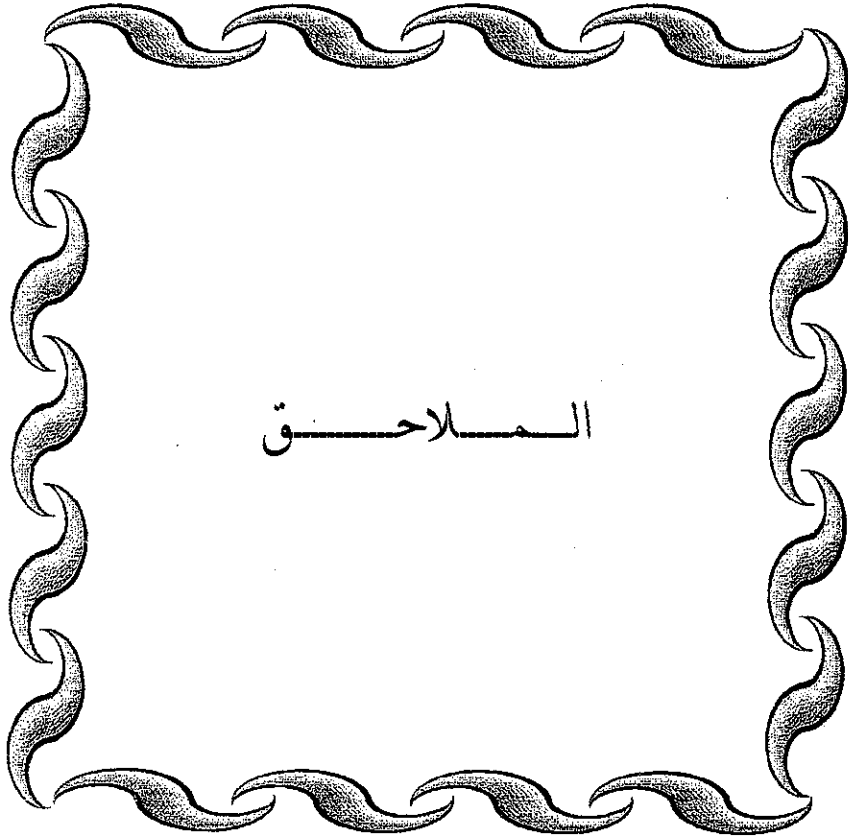
\*\* إلخ ...

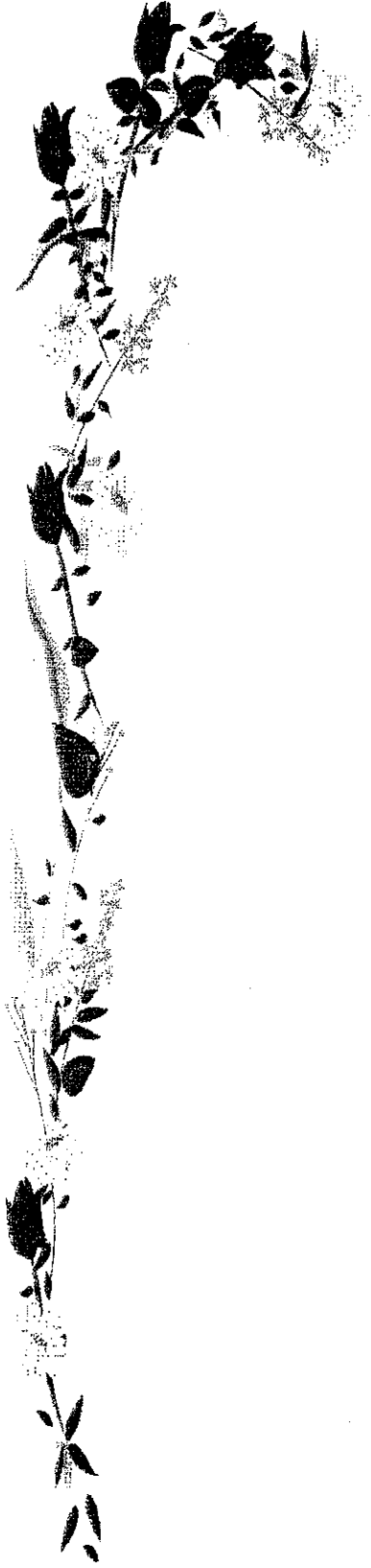
في الأخير، السؤال الممكن طرحه بعد هذه الدراسة هو : كيف للمؤسسة العامة الاقتصادية

الجزائرية أن تواجه إقتصاد السوق و هي قد عجزت على مجرد تطبيق القوانين و النصوص العقلانية من

الـ S.G.T<sup>1</sup> و الإتفاقات العامة المكتملة له في ميدان تسيير الموارد البشرية ؟

<sup>1</sup> القانون العام للعمال الجزائريين.





أولاً:

الإستمارة



## الإستمارة

I الأسئلة الخاصة بالحالة الشخصية، العامة و المدنية للمستخدم :

1 الجنس :

ذكر   
أنثى

2 السن : ( )

3 الحالة المدنية :

متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)  أعزب (ة)

4 عدد المتكفل بهم : ( )

5 الأقدمية في العمل : ( ) الأقدمية في المؤسسة ( )

6 المستوى التعليمي :

بدون مستوى  مستوى ابتدائي  مستوى ثانوي  مستوى جامعي

7 السكن :

كراء  شراء  سكن الوظيفة

8 الوظيفة : ( )

II الأسئلة الخاصة بالتنبؤ الخاص بالأفراد :

9 ما رأيك في تخطيط الأفراد داخل المؤسسة ؟

جيد  متوسط  غير جيد

10 إذا كان غير جيد لماذا ؟ عدم كفاءة المسيرين المختصين في ذلك الظروف لا تسمح

11 إذا كان السبب عدم كفاءة المسيرين المختصين في التخطيط. لماذا ؟ (.....)

.....

(.....)

12 إذا كان السبب هو عدم سماح الظروف. لماذا ؟ و كيف ؟ (.....)

.....

(.....)

III الأسئلة الخاصة بالأجر :

13 ما مبلغ أجرك ؟ (.....)

14 هل يتماشى مع مجهودك اليومي ؟ نعم  لا

15 إذا كان لا. لماذا ؟ (.....)

(.....)

16 كيف تحصل على مكافآتك؟ زيادة مجهود؟ صداقتك مع الرئيس و ثقته فيك علاقة شخصية أو عائلية

لا

نعم

17 أنت راضي عن طريقة توزيع العلاوات و المكافآت المالية في المؤسسة؟

إذا كان لا. لماذا؟ (.....)

(.....)

18 ما هو التصرف الذي لا تطبيقه فيما يخص الأجر؟ التأخير المبالغ فيه؟ قرار عدم منح المكافأة الجماعية

نظرا لظروف معينة لدى المؤسسة

إذا كان التأخر المبالغ فيه لدفع الأجر. لماذا؟ (.....)

(.....)

(.....)

19 ما رأيك في التعويض عن الضرر؟ (.....)

هل تستحقه؟ أم تستحق أكثر من ذلك؟ (.....)

20 ما هو أهم تحفيز لك؟ (Motivation)

الترقية

تحقيق الذات

الصداقة

الإحترام والتقدير

الأجر

لا

نعم

21 هل تستعين بدخل آخر غير أجرك؟

22 إذا كان نعم أيتعلق الأمر بالسوق السوداء (الطرابندو)؟

لا

نعم

غير عادلة

عادلة

23 ما رأيك في توزيع الامتيازات الإجتماعية؟ Les Avantage Sociaux

إذا كانت غير عادلة. لماذا؟ (.....)

(.....)

(.....)

VI الأسئلة الخاصة بالتجنيد :

غير عادلة

عادلة

24 كيف تجد طرق الترقية داخل المؤسسة؟

إذا كانت غير عادلة. لماذا؟ أذكر الأسباب :

(.....)



.....  
25 ما رأيك في عمل المرأة داخل هذه المؤسسة ؟  
مشجع  غير مشجع

إذا كان غير مشجع. لماذا ؟ أذكر الأسباب :

.....

.....  
26 هل تستحق المرأة أن تكون إبطاراً حقيقياً داخل المؤسسة إذا كانت لديها الكفاءة و الشهادة لذلك ؟  
لا  نعم

إذا كان الجواب لا. لماذا ؟ (.....)

.....

27 ما هي الطريقة التي دخلت بها للمؤسسة كموظف أو مستخدم ؟  
إمتحان  صداقة  قرابة

28 ما هي إنشغالاتك داخل المؤسسة ؟

رضى الرؤساء عن عملك الجيد ؟  رضى الرؤساء عنك البحث عن حقوقك  مصلحة المؤسسة

29 أنت مطلع على كل القوانين التي تخصك و تخص منصبك داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بحقوقك ؟  
لا  نعم

30 هل تتماشى وظيفتك مع إختصاصك ؟ أو تكوينك ؟  
لا  نعم

31 هل أنت مرتاح مع جماعة عملك ؟  
لا  نعم

إذا كان لا. لماذا ؟ (.....)

.....

32 إذا كنت مستخدماً جديداً هل شاركت في اجتماعات المؤسسة ؟  
لا  نعم

إذا كان لا. لماذا ؟ (.....)

.....

إذا كان نعم ؟ كم عددها ؟ (.....)

٧ الأسئلة الخاصة بالتكوين :

33 كيف تقيم المؤسسة عملك ؟ عن طريق التنقيط عن طريق وسائل أخرى

لا

نعم

غير عادل

عادل

إذا كان غير عادل. لماذا ؟ (.....)

(.....)

أسئلة إضافية :

36 إذا كنت جامعياً (إطاراً) ؛ ما رأيك في تقييم الرؤساء لك ؟ ناجح غير ناجح

إذا كان غير ناجح. لماذا ؟ (.....)

(.....)

هل تمّ ترقيتك بعد التقييم ؟

لا

نعم

إذا كان الجواب لا. لماذا ؟ (.....)

(.....)

37 ما هو أهمّ تصرف يمكنك أخذه إذا تواصلت

هذه الممارسات السيئة ؟ الغياب المغادرة إهمال مهام منصبك و تجاهلها

لا

نعم

38 هل تطالب بإعادة النظر في تسيير الموارد البشرية ؟ Gestion du personnel

إذا كان نعم. لماذا ؟ (.....)

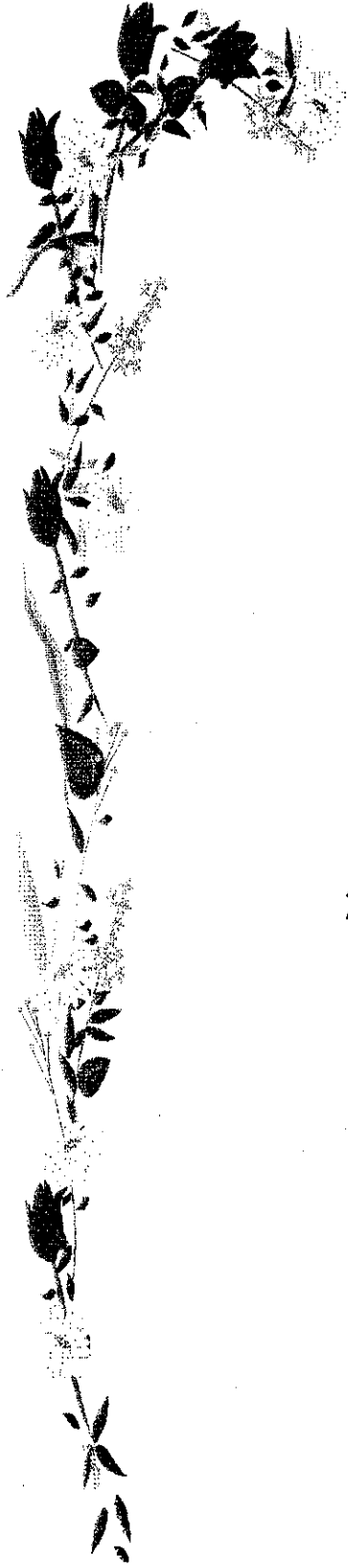
(.....)

39 هل أنت مع التغيير في هذا المجال ؟ (تسيير الأفراد) ؟

لا

نعم

40 ما هي طموحاتك في المؤسسة أجر مرتفع عدالة أكثر إستقرار أكثر تقدير و إحترام أكثر



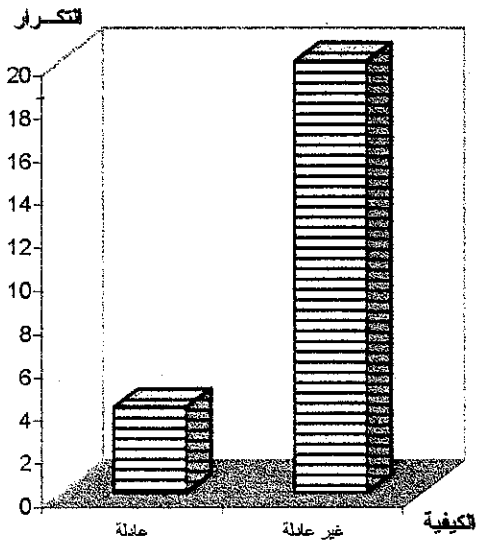
ثانياً:

الأشكال البيانية

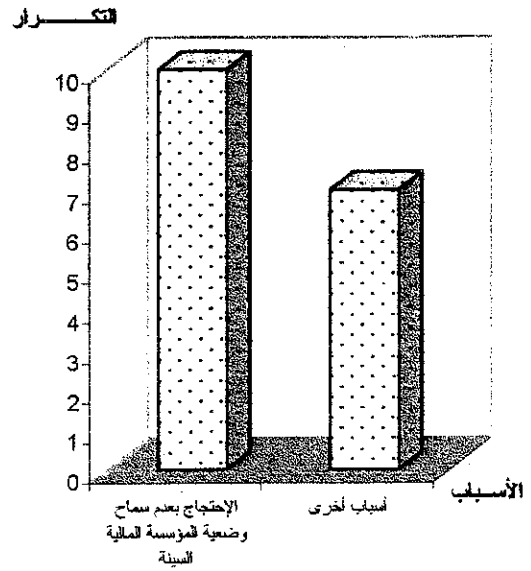


I- أشغال بيانية خاصة بنشاط الأجر:

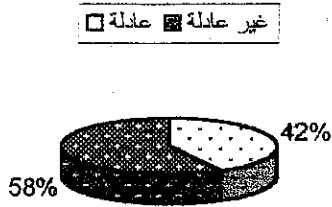
كيفية توزيع المكافآت المالية (الزيادات الأجرية).



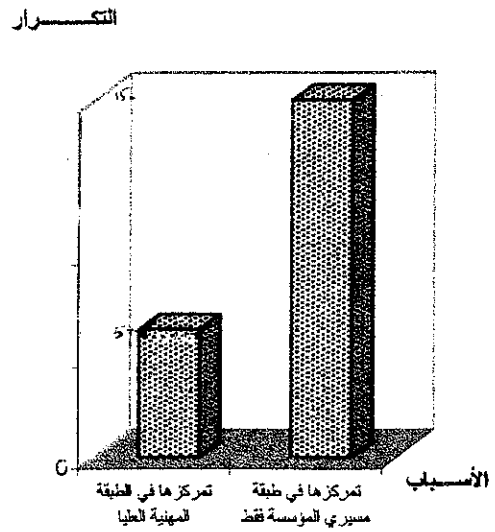
أسباب عدم تقاضي المستخدمين المكافآت المالية



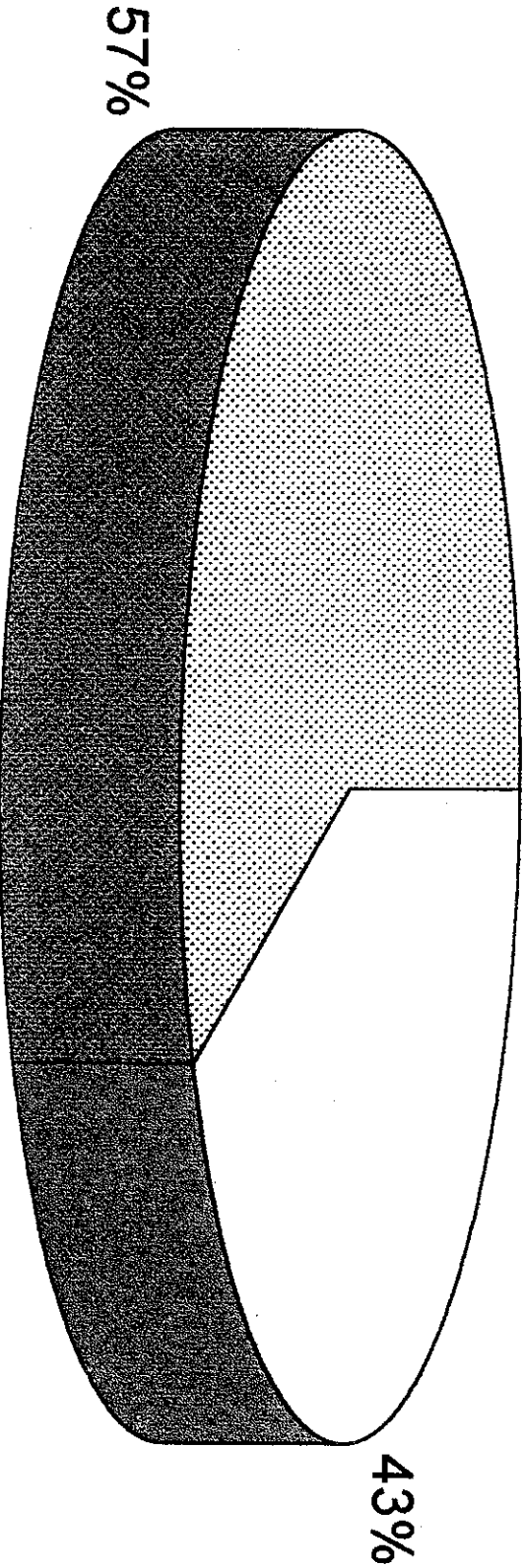
طريقة تطبيق العقوبة المالية على المستخدمين



سبب عدم العدالة في توزيع المكافآت المالية على المستخدمين



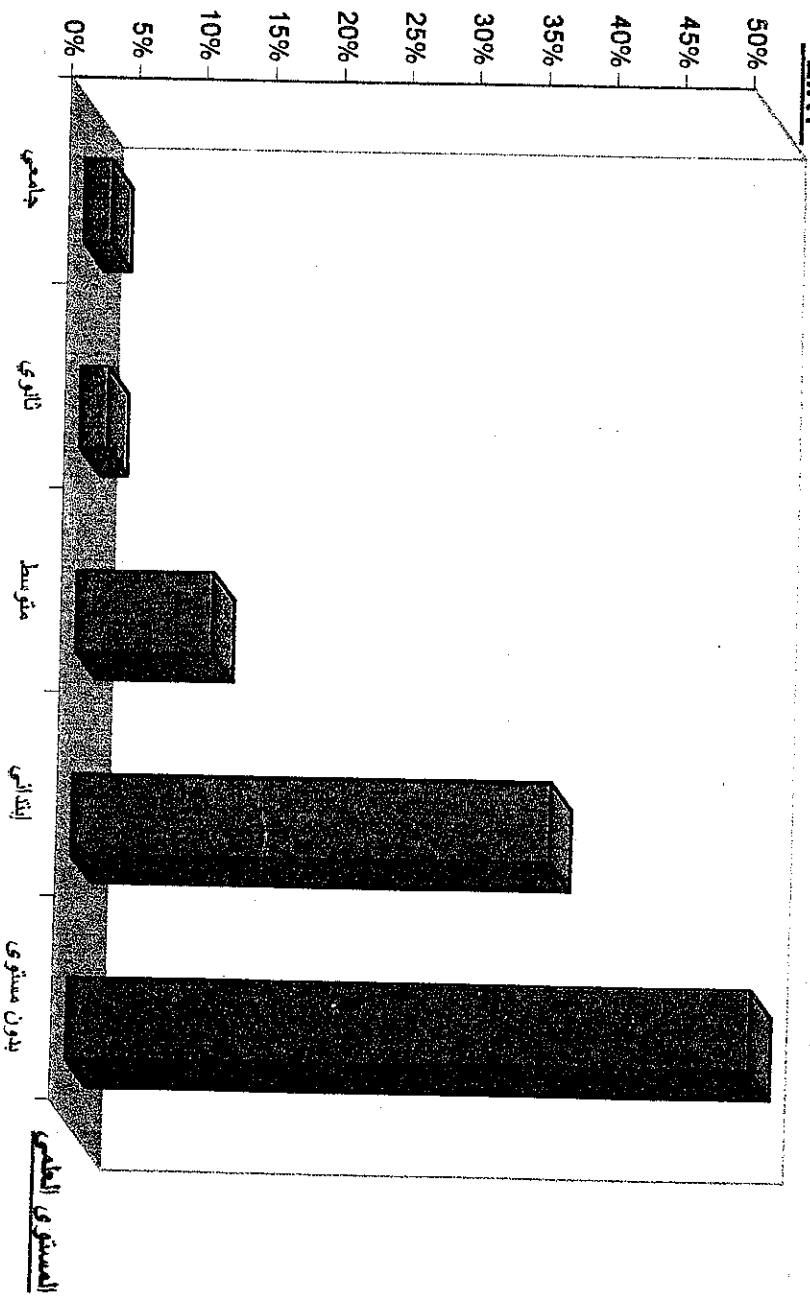
### أسباب عدم المعدلة في تطبيق العقوبة المالية



ضعف الرقابة و التسيب  تطبيق العقوبة المالية على المستخدمين المتعلماء

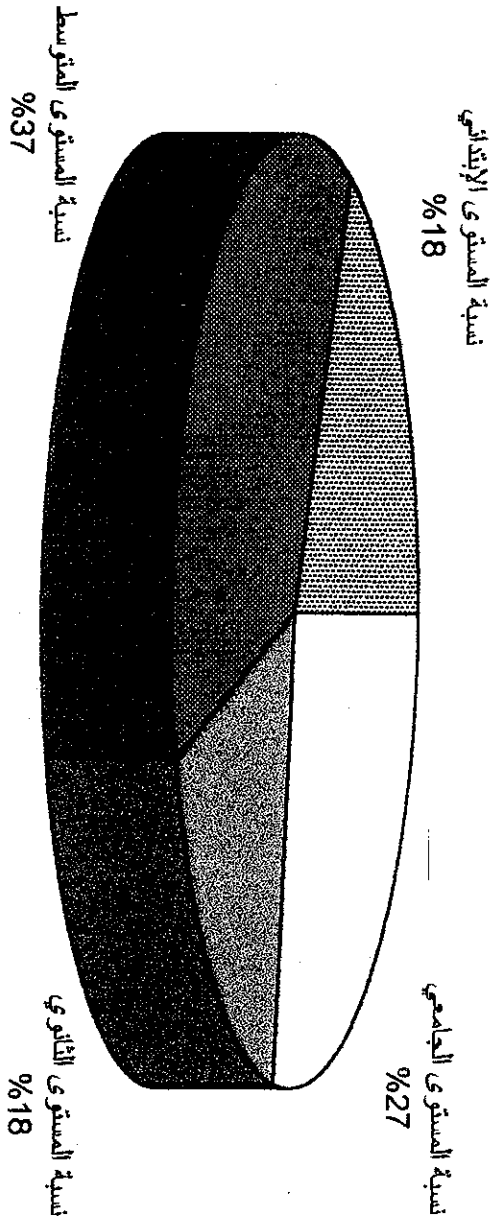
نسبة مستوى المستخدمين العلمي (الطارات عليا، اطارات متوسطة، عمال التنفيذ) داخل "EIRT".

نسب المستويك العلمية داخل "EIRT"



### مختلف المستويات العلمية للإطارات المبدأ داخل "EIRT"

- 27% مستوى جامعي
- 18% مستوى ثانوي
- 37% مستوى متوسط
- 18% مستوى ابتدائي

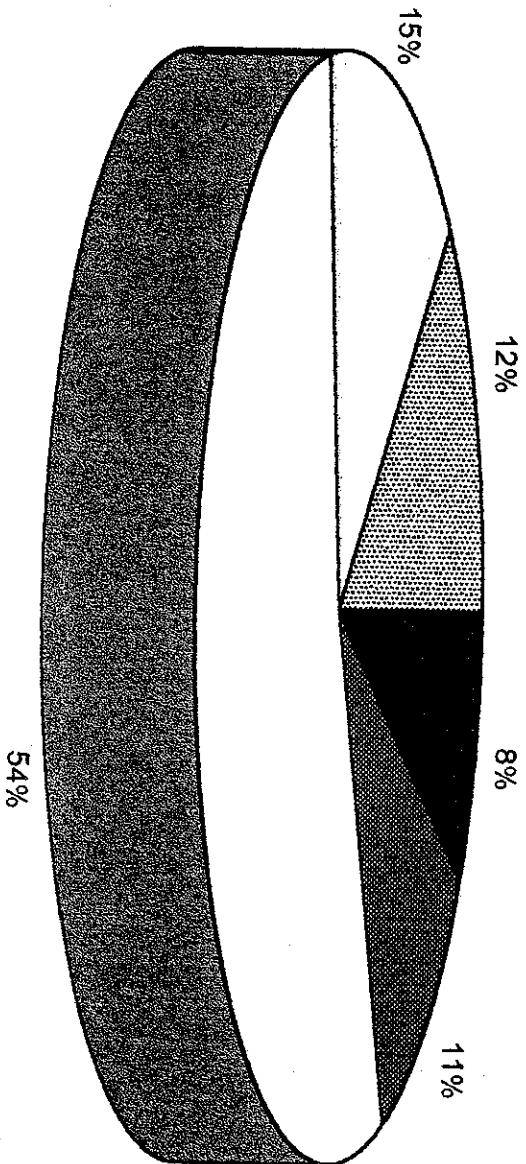


□	نسبة المستوى الجامعي
■	نسبة المستوى الثانوي
■	نسبة المستوى المتوسط
■	نسبة المستوى الابتدائي

نسبة المستويات العلمية للإطارات العليا (بما فيها الإطارات غير المسيرة ل "EIRT").

### مختلف المستويات العلمية للإطاراك المتوسطة (بالنسب) داخل "EIRT"

- 8% من الإطاراك المتوسطة لديها مستوى جامعي
- 11% من الإطاراك المتوسطة لديها مستوى ثانوي
- 54% من الإطاراك المتوسطة لديها مستوى متوسط
- 15% من الإطاراك المتوسطة لديها مستوى ابتدائي
- 12% من الإطاراك المتوسطة بدون مستوى علمي

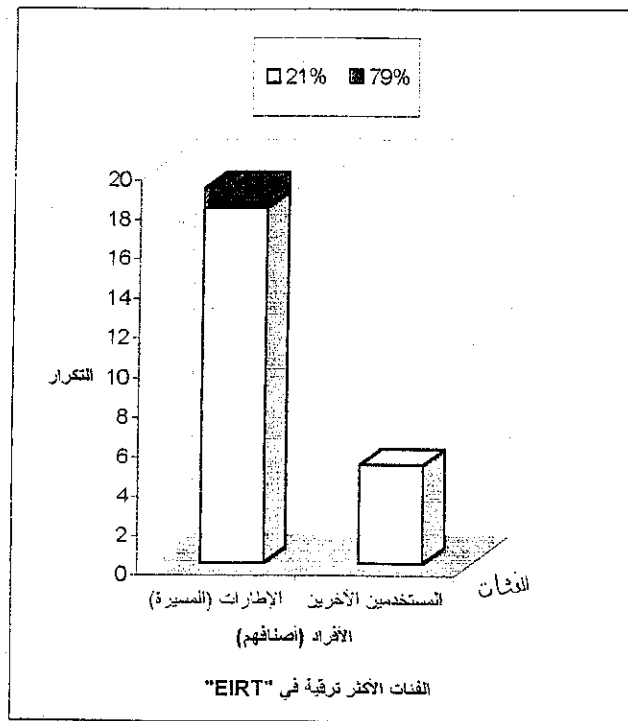
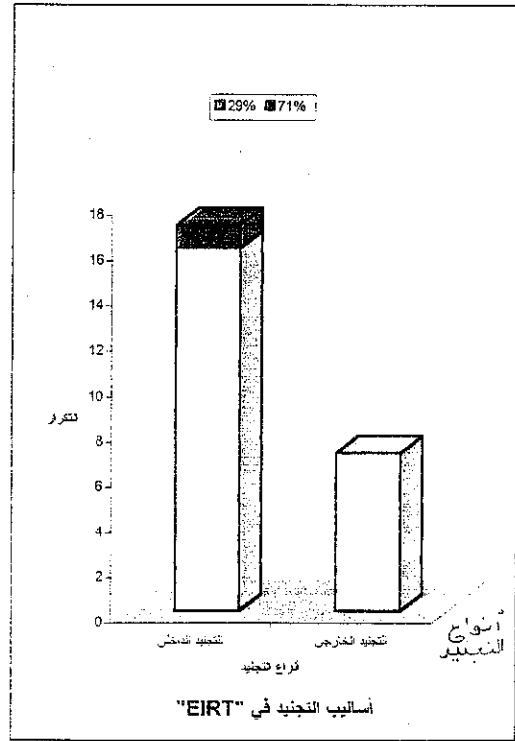
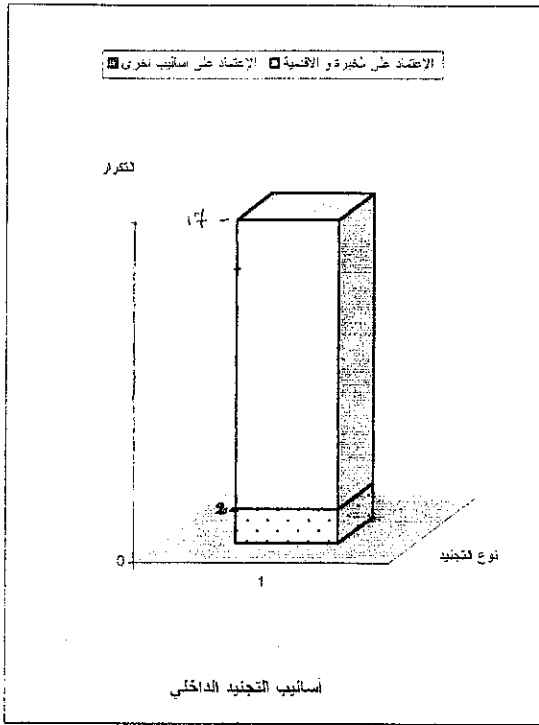


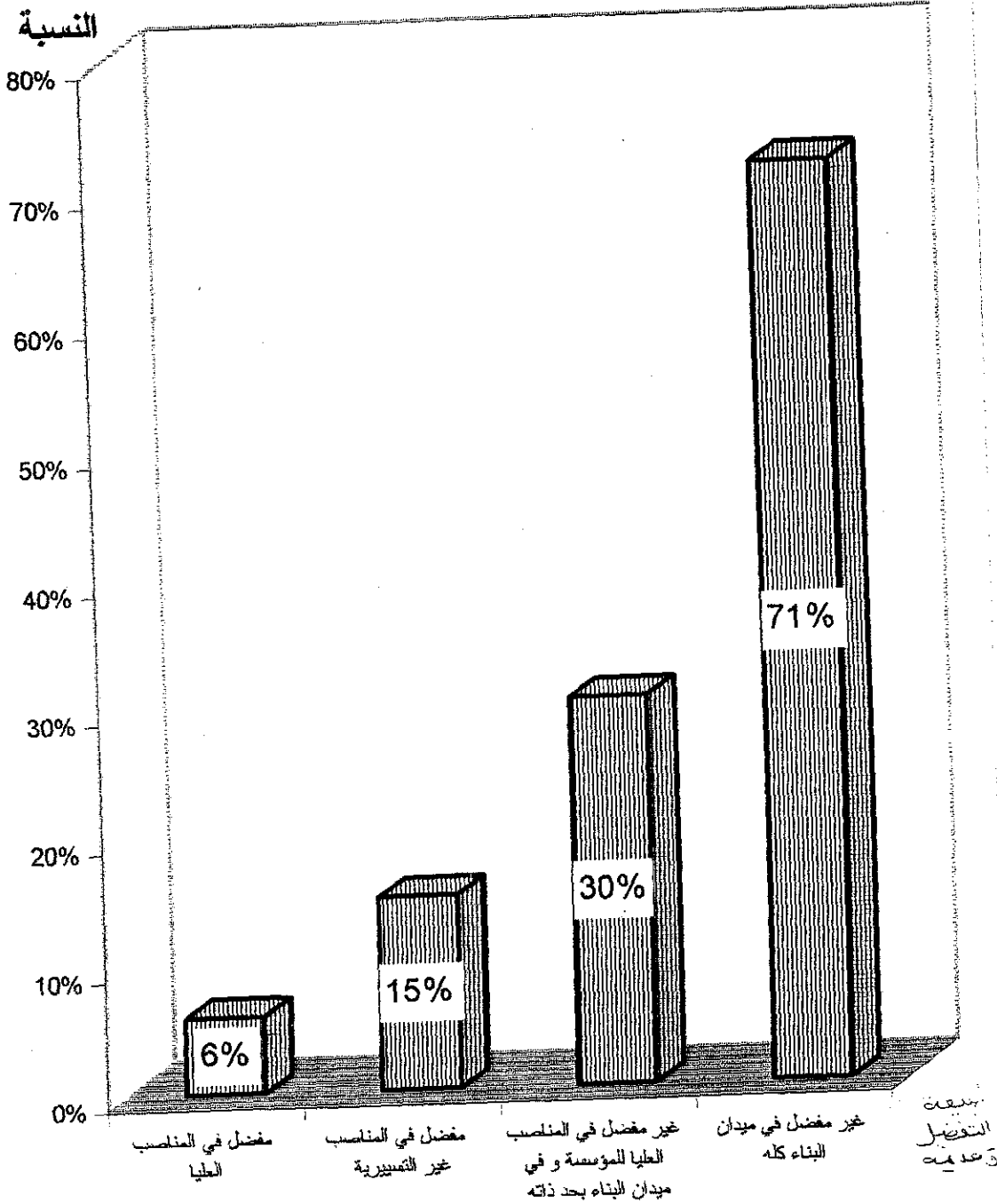
- نسبة الإطاراك المتوسطة ذات المستوى الجامعي
- نسبة الإطاراك المتوسطة ذات المستوى الثانوي
- نسبة الإطاراك المتوسطة ذات المستوى المتوسط
- نسبة الإطاراك المتوسطة ذات المستوى الابتدائي
- نسبة الإطاراك المتوسطة بدون مستوى علمي

نسبة مختلف المستويات العلمية للإطاراك المتوسطة داخل "EIRT".

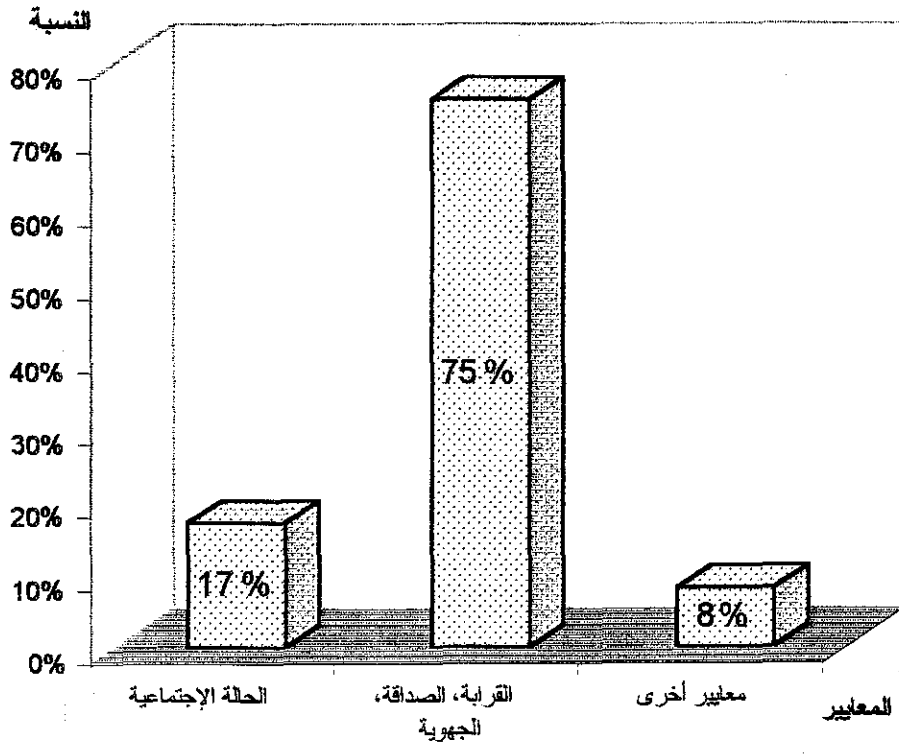


### III- الأشغال البيانية المتعلقة بالتجديد:



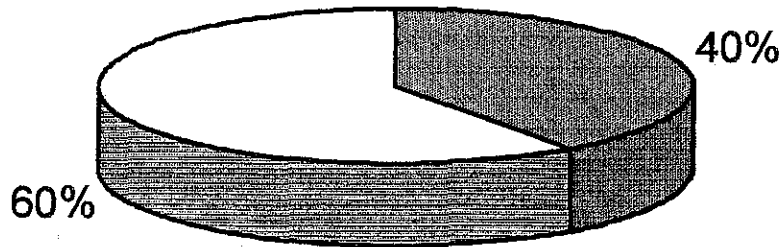


**تجنيد المرأة داخل "EIRT".**

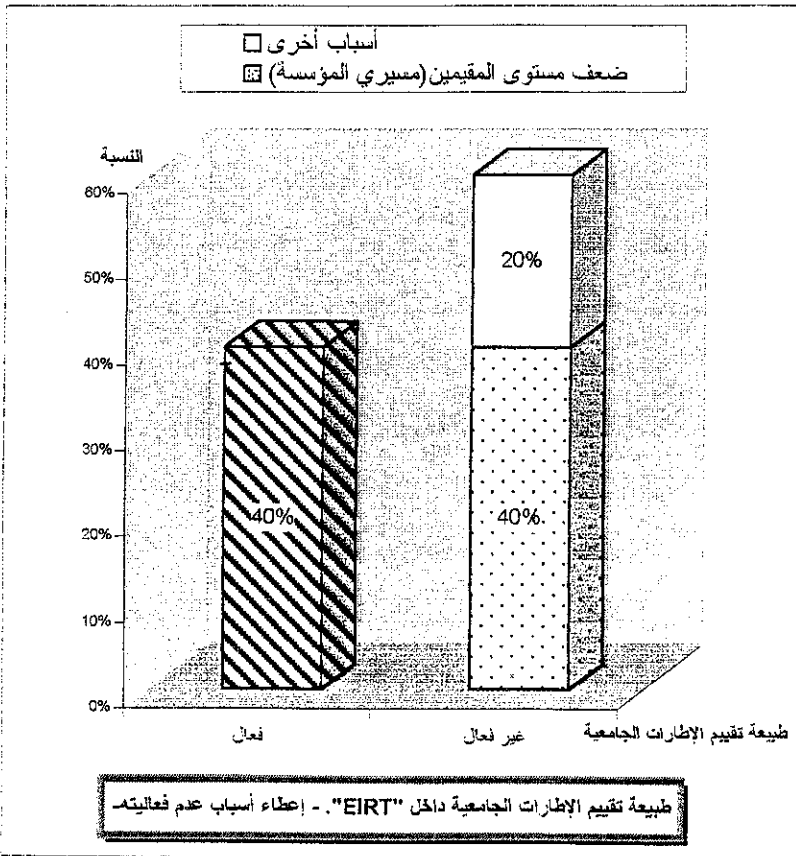
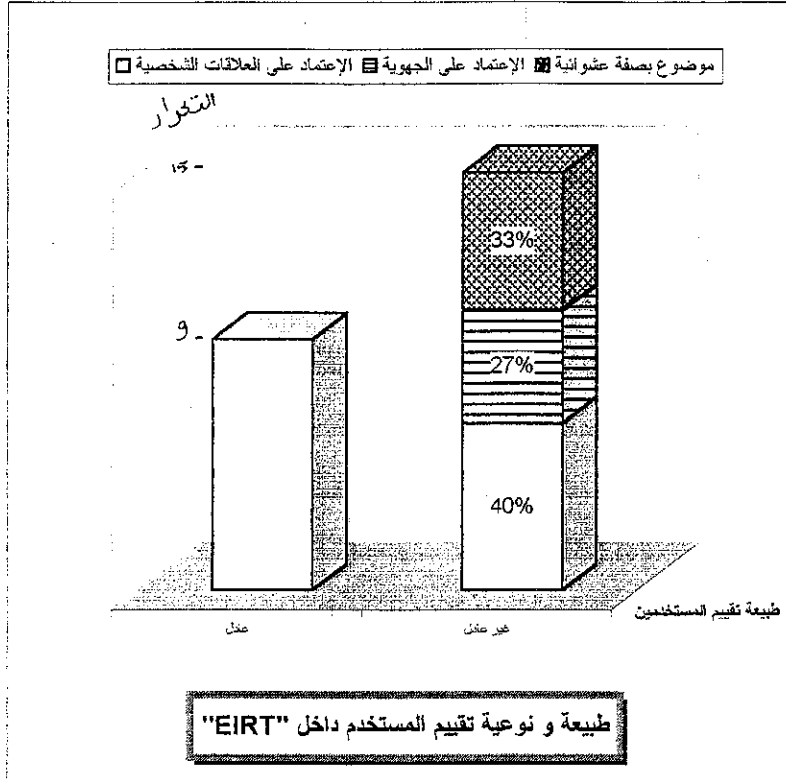


المعيار أكثر استعمالاً في التجنيد داخل "EIRT".

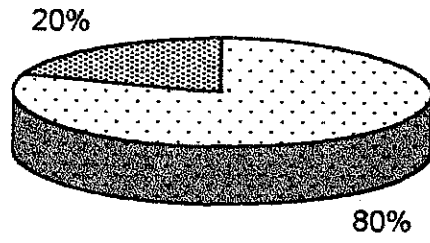
■ نسبة العمال الأميين □ نسبة العمال ذوي المستوى الابتدائي



عدد العمال الأميين داخل "EIRT".



مستخدمين دائمين (إداريين، عمال الإنجاز و مستخدمي التجهيز) □ مستخدمين مؤقتين (إداريين، عمال الإنجاز و مستخدمي التجهيز) ■



نسبة المستخدمين الدائمين و المؤقتين داخل "EIRT".

تطورات أرقام الأصول (من 1987 إلى 1995) في "EIRT".

أرقام الأصول

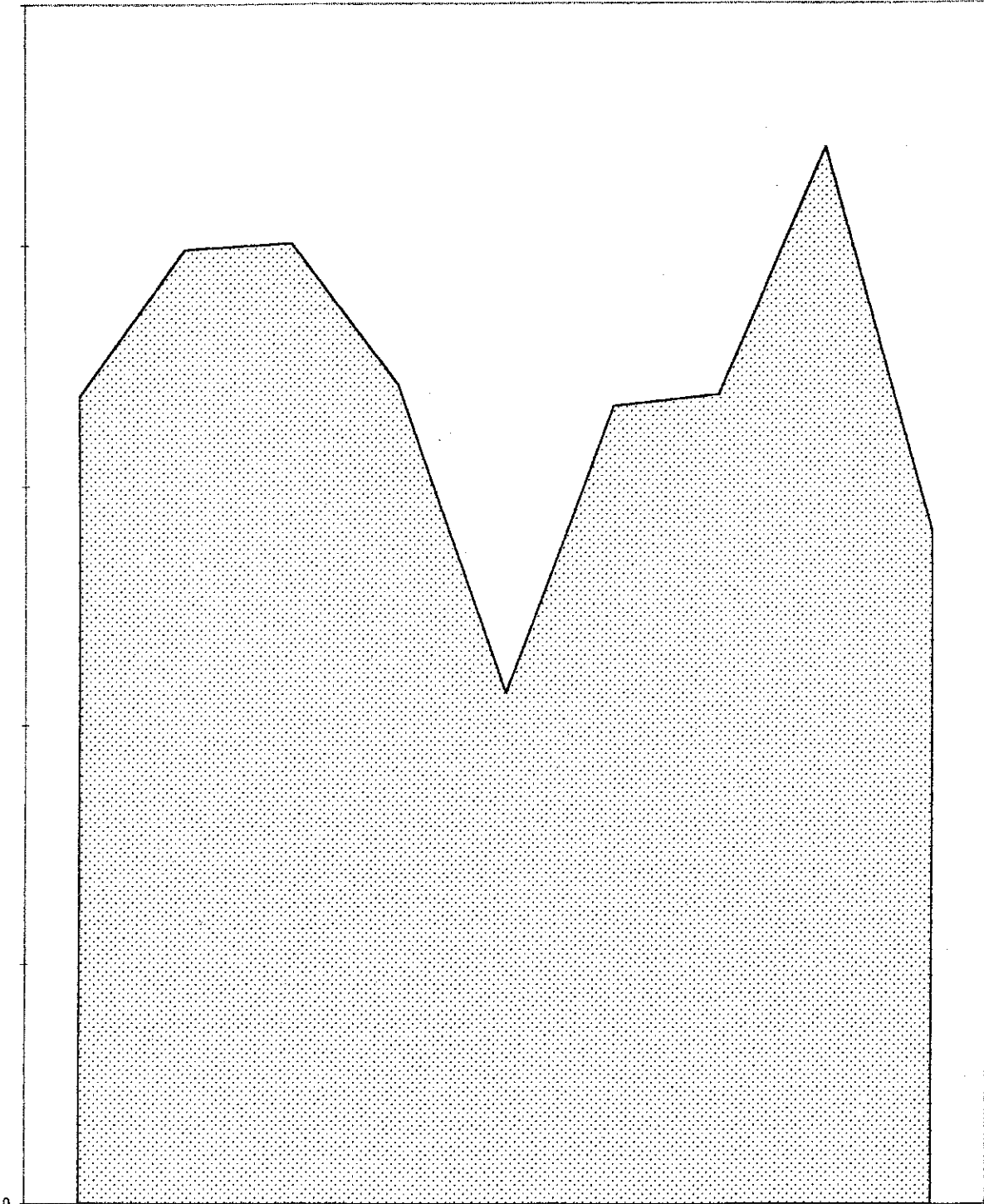
2,500,000,000

2,000,000,000

1,500,000,000

1,000,000,000

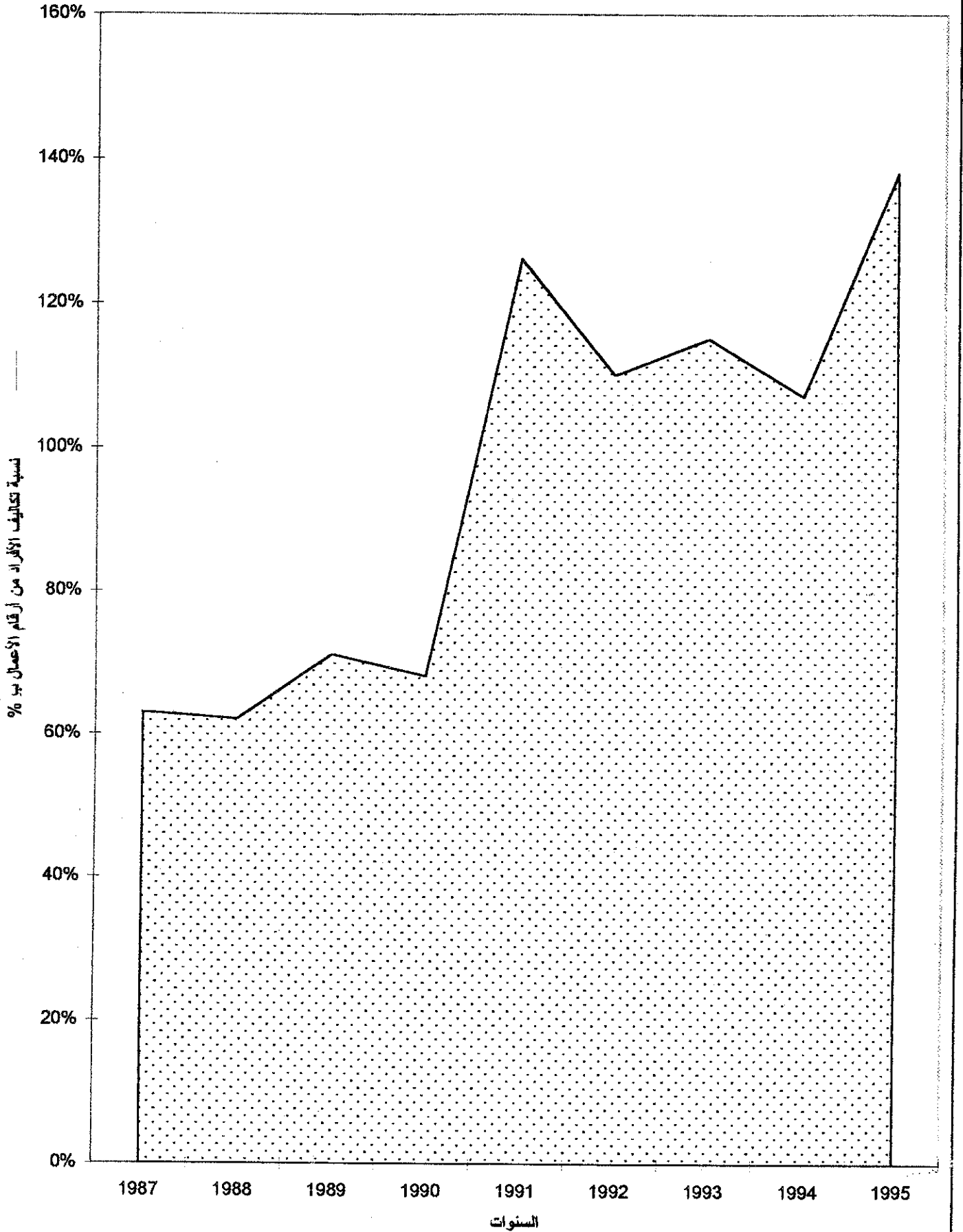
500,000,000



السنوات

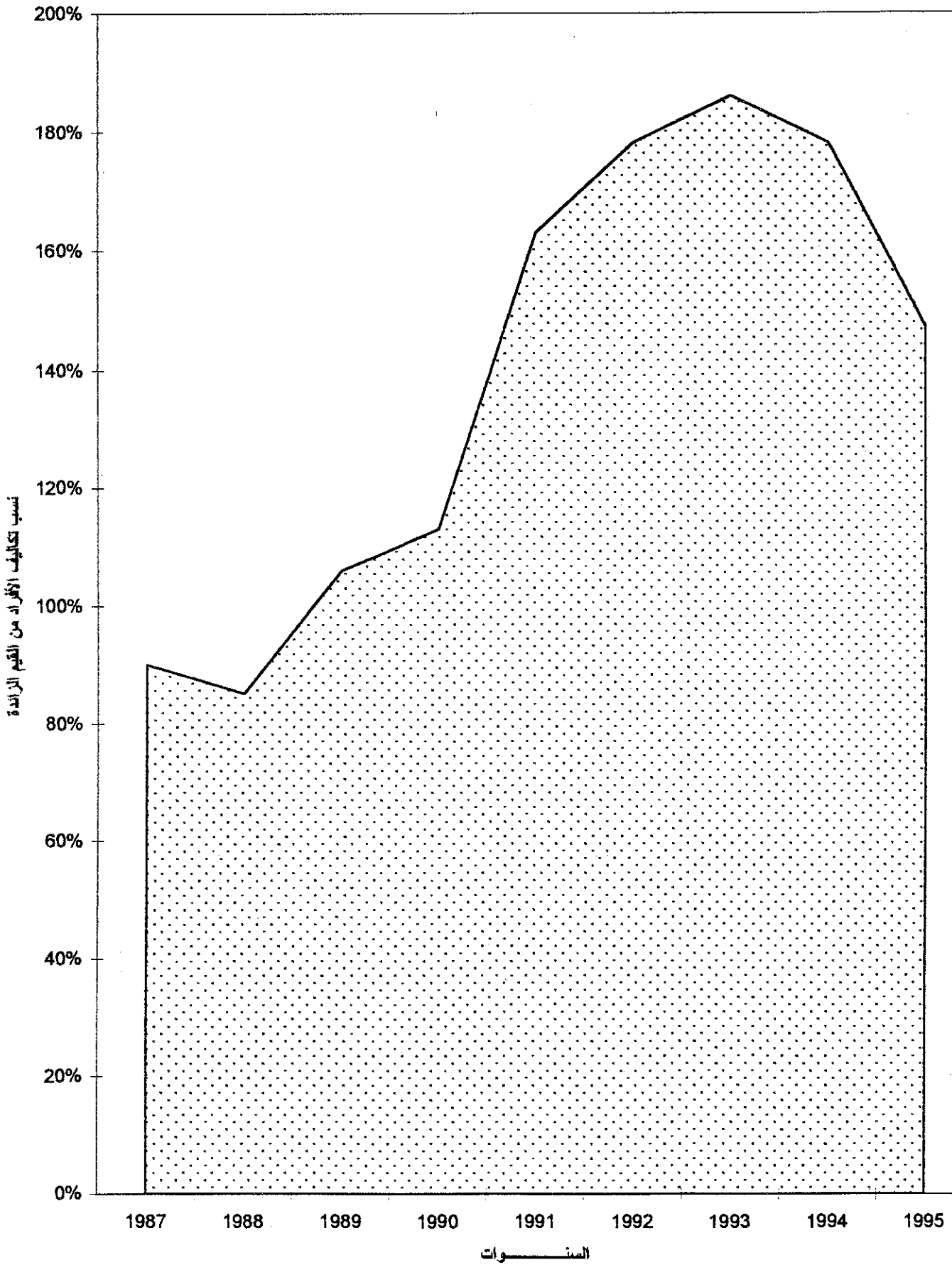
المصدر: إعداد شخصي مع الاعتماد على الوثائق المحاسبية الرسمية لـ EIRT

## نسبة تكلفة الأفراد من رقم الأعمال



المصدر: إعداد شخصي مع الإعتماد على وثائق المؤسسة المحاسبية و الرسمية

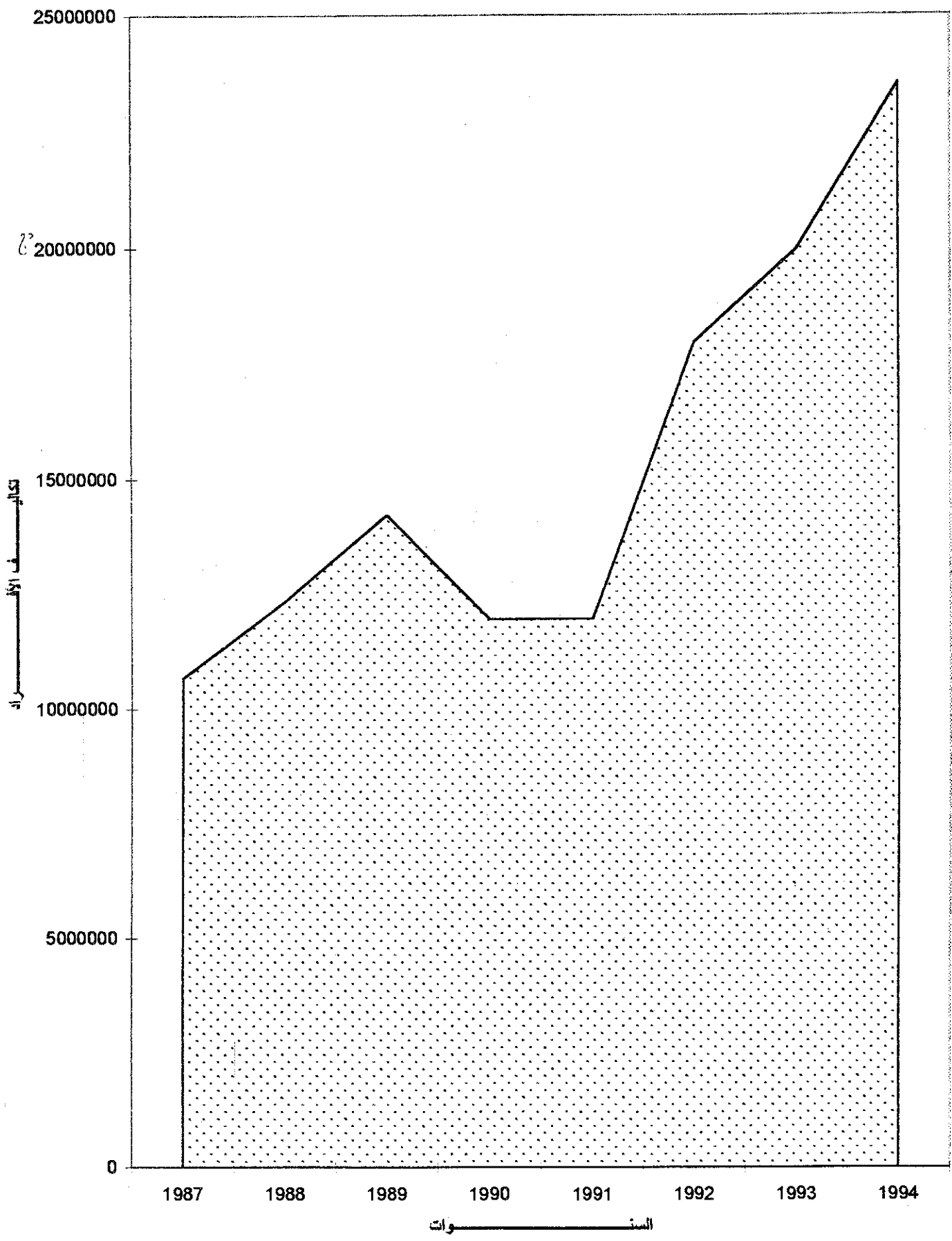
## نسبة تكلفة الأفراد من القيمة المضافة



المصدر: الإعداد الشخصي بالإعتماد على جداول حسابات النتائج و ميزانيات السنوات المعنية (1987....1995)



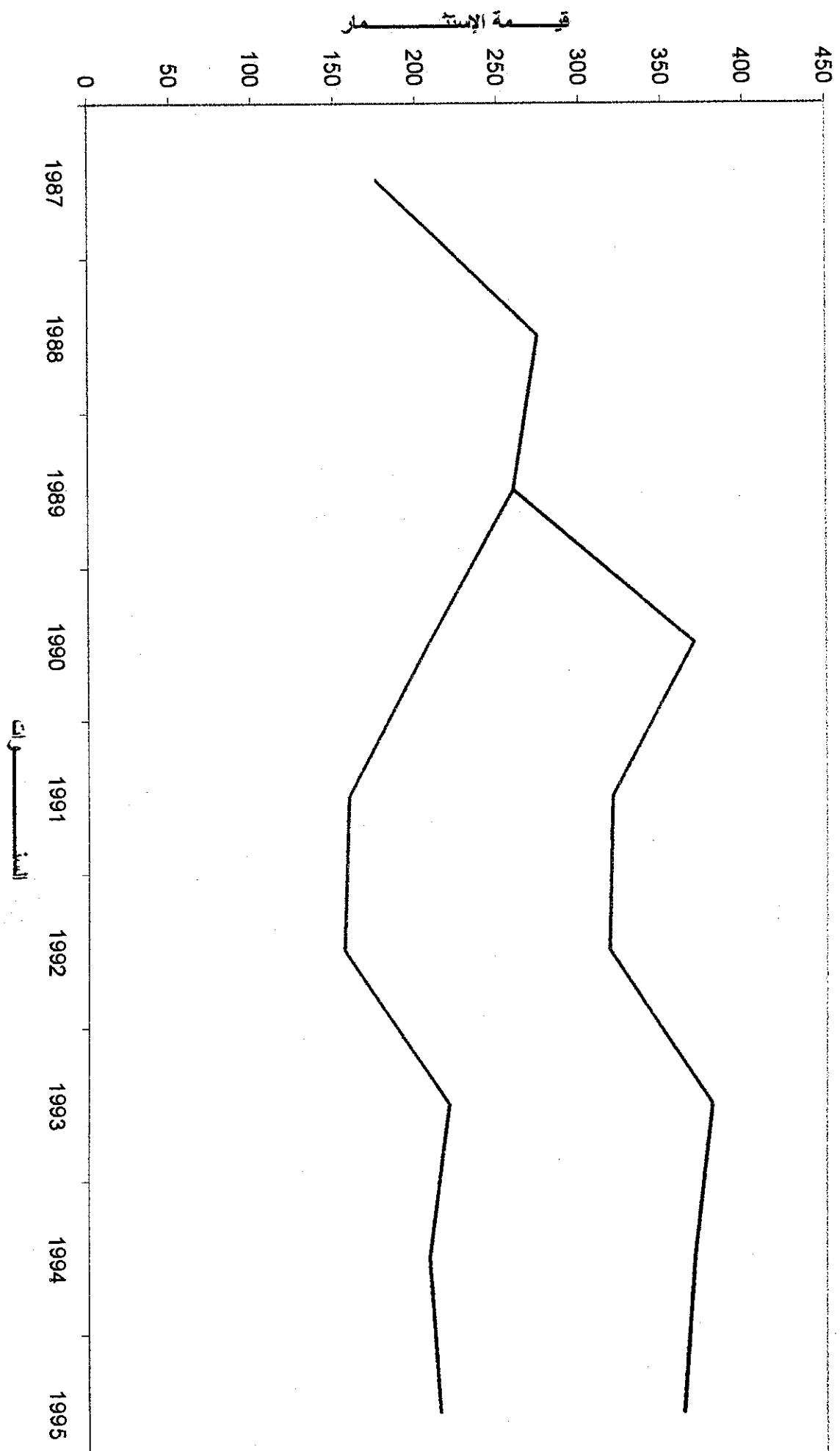
# تغيرات تكاليف الأفراد في "EIRT".



المصدر: الإعداد الشخصي بالإعتماد على ميزانيات "EIRT" لسنوات 1987...1994

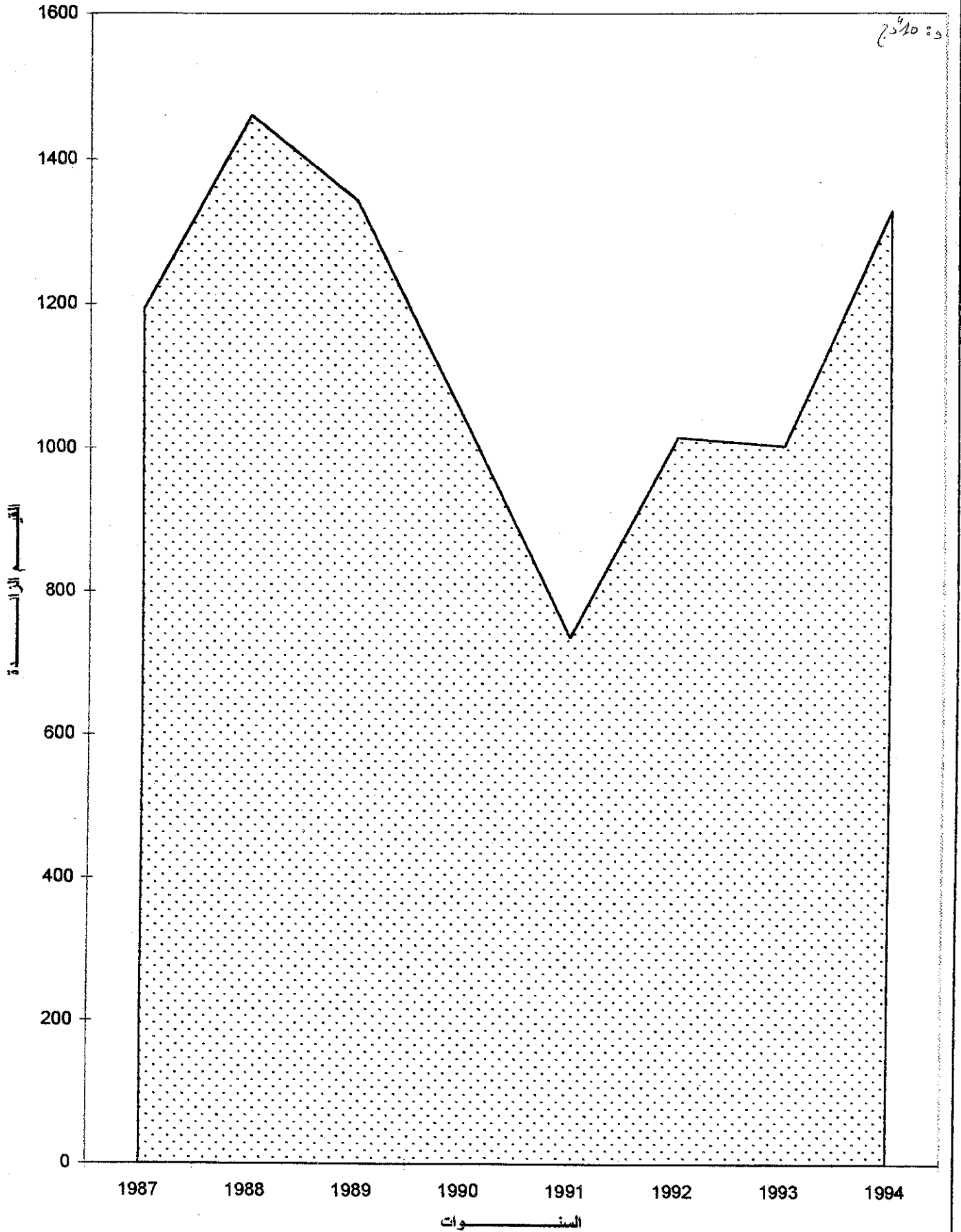
قيمة الاستثمار من 1987 إلى 1995.

بعد إعادة التقييم  
قبل إعادة التقييم



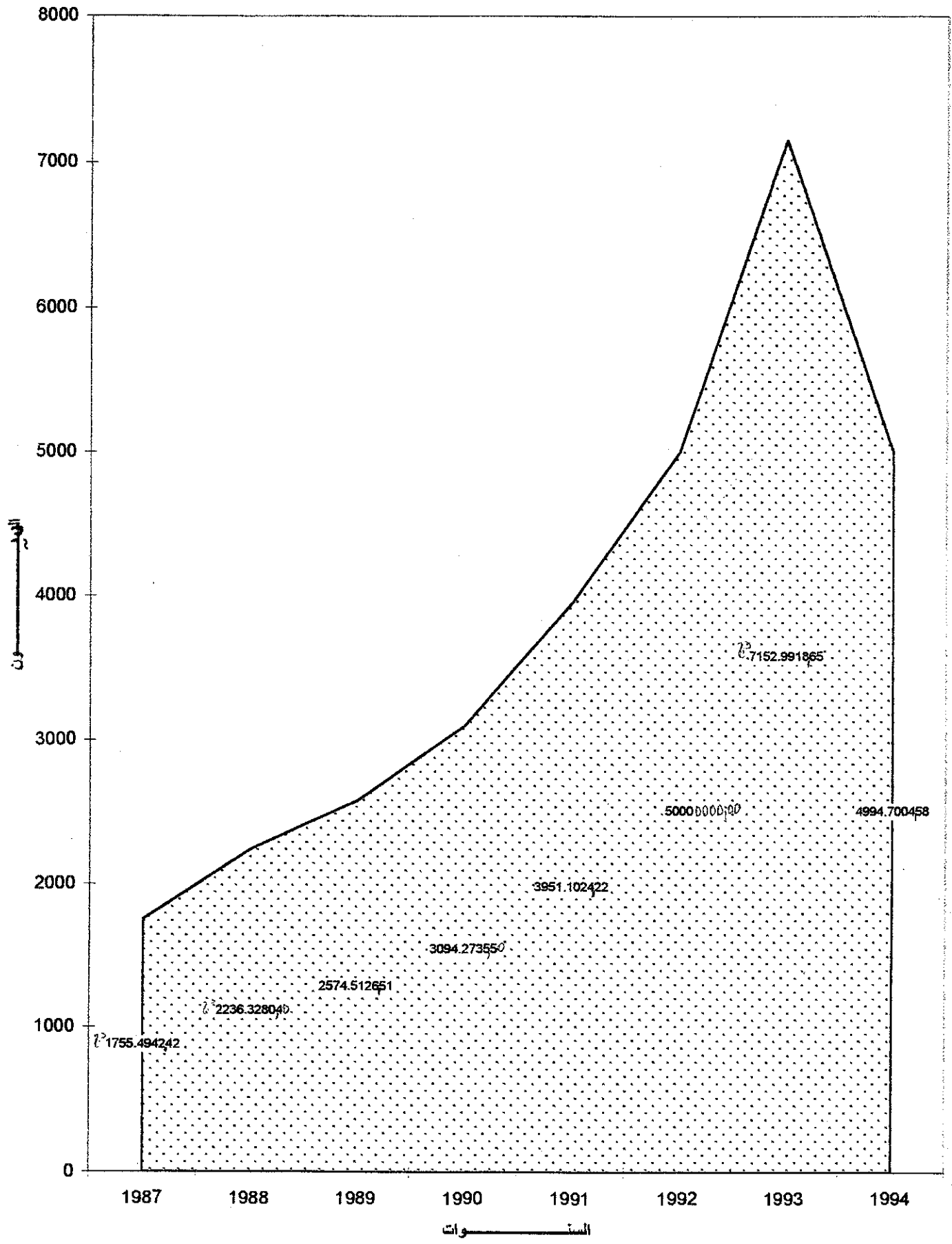
المصدر: الإحصاء الشخصي بالاعتماد على ميزان الوات "EIRT" المالية لسنوات 1987 إلى 1995.

تطور قيم "EIRT" الزائدة من 1987 إلى 1994



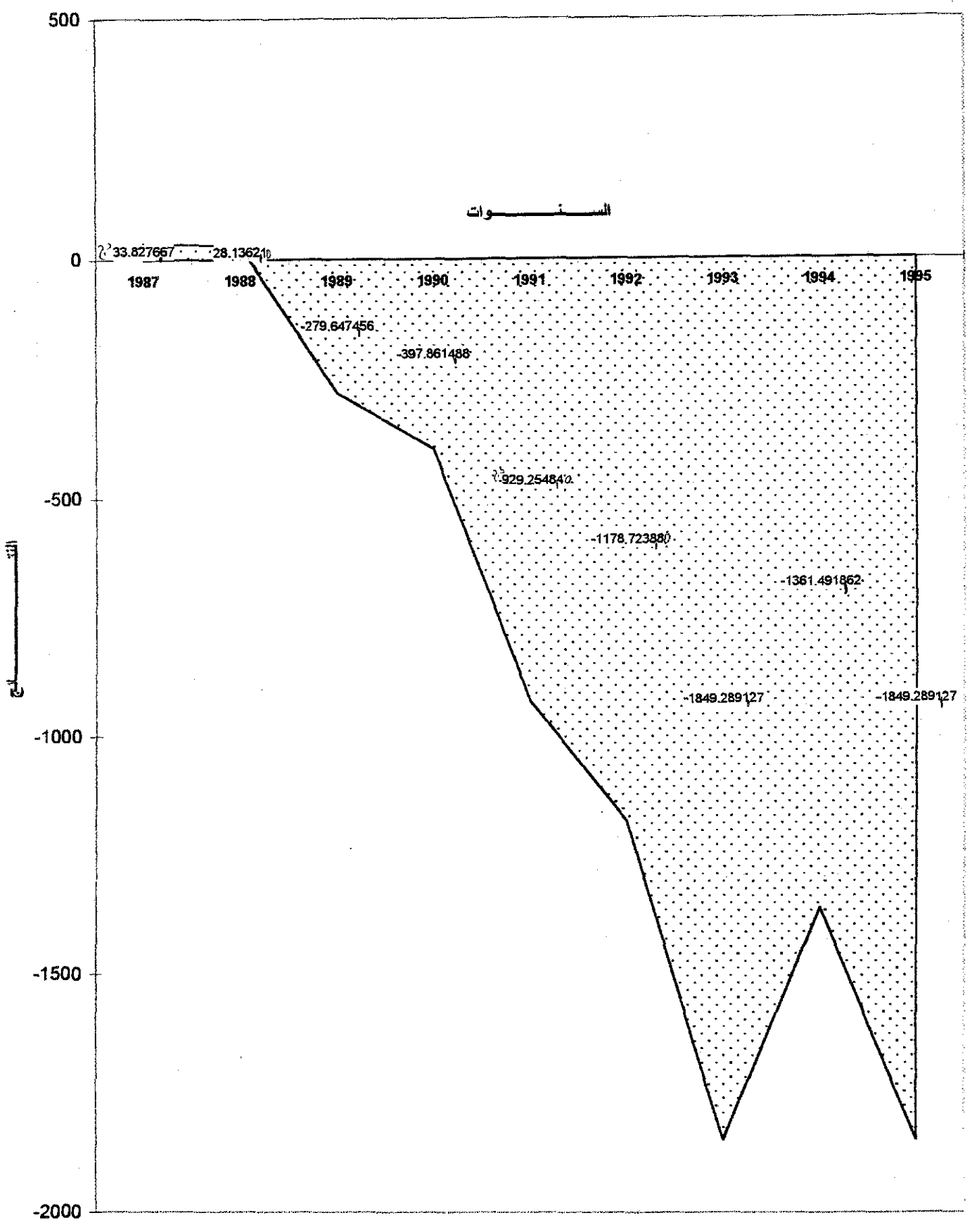
المصدر: الإعداد الشخصي بالاستعانة بجدول حسابات النتائج لـ "EIRT"

تطور الديون في "EIRT" من 1987 إلى 1994



المصدر: الإعداد الشخصي بالإستعانة بميزانيات 1987 ... 1994.

تطور نتائج المؤسسة المالية من 1987 إلى 1994.



المصدر: ميزانيات المؤسسة المالية و الرسمية من 1987 إلى 1994



فهرس الأشكال و الجداول

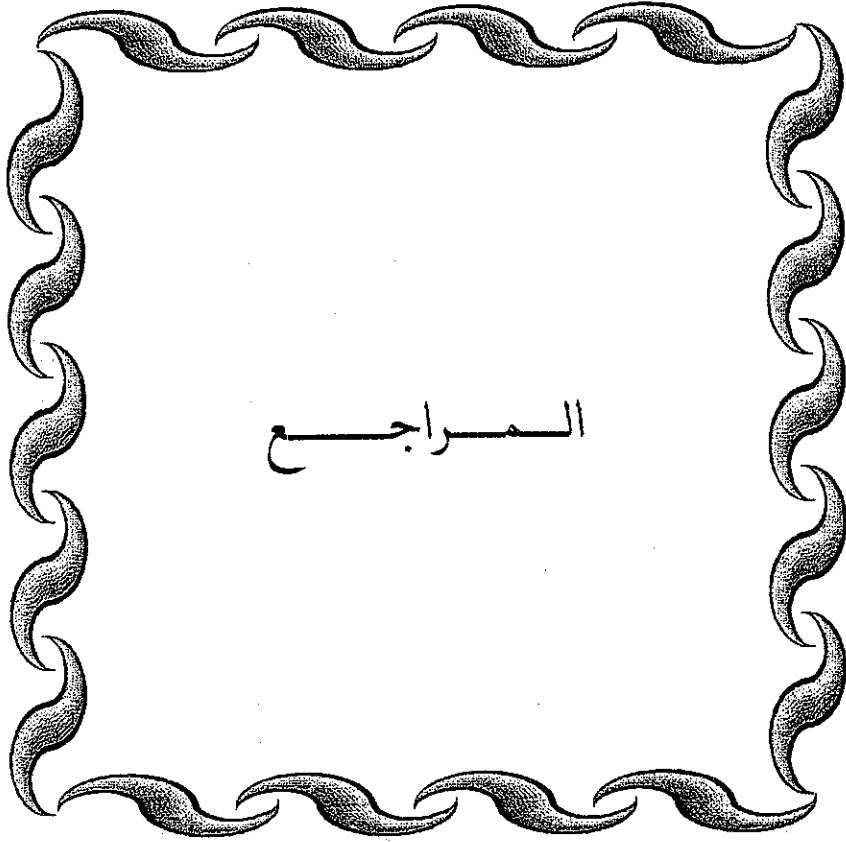
## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	مصلحة الأفراد و تطوّر حياة المؤسسة.	1
34	أشكال من الهياكل الرّابطة بين مصلحة الأفراد و الإدارة العليا.	2
44	مراحل تخطيط القوى العاملة.	3
52	نشاط التشغيل (مراحله).	4
61	تكلفة تكيف المجند الجديد.	5
75	مستويات الفعالية الثلاثة الخاصة بالتكوين داخل المؤسسة.	1-6
76	مثال : تكوين الأفراد الخاص بتعليم اللغة البرتغالية.	2-6
80	مراحل سيرورة بناء هيكل الأجور.	7
84	الأجور السنوية حسب نتائج الأفراد (خاصة بمؤسسة I.B.M).	8
106	هيكل تنظيم الناشطين في قطاع البناء بالجزائر.	9
111	مشاكل التموين لقطاع B.T.P.	10
112	مشاكل الخزينة لقطاع B.T.P.	11
116	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ما بين البلديات للإنجاز "E.I.R.T". المرجودة بتلمسان.	12
123	الهيكل التنظيمي لمصلحة أفراد "E.I.R.T".	13

## فهرس الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مصادر التجنيد الداخلية.	54
2	مصادر التجنيد الخارجية.	58
3	محتوى برامج تكوين الإطارات المعطاة من طرف منظمات كبيرة بـ "Quebec".	72
4	قيمة الـ B.T.P الزائدة و نسبتها من مجموع قيم القطاعات الزائدة.	109
5	نمو نشاط الـ B.T.P خلال الثلاثي الثاني لـ 1991 ؛	110
6	خطة عمل مؤسسات الـ B.T.P و معدلات إستعمال قدراتها الإنتاجية.	110
7	توزيع إطارات "E.I.R.T" حسب الإختصاص.	124
8	تصنيف المستخدمين حسب الوظائف لسنة 1995.	124
9	موازنة العوامل الرئيسية و الثانوية (التقييم).	131
10	أساليب التجنيد المعتمدة في "E.I.R.T".	143
11	الفئات المعنية بالترقية.	144
12	تجنيد المرأة داخل "E.I.R.T".	145
13	المعايير الأكثر إستعمالاً في التجنيد بـ "E.I.R.T".	146
14	عدد العمال الأميين في "E.I.R.T".	147
15	تغيرات تكاليف الأفراد داخل مؤسسة ما بين البلديات للإنجاز و نسبتها من أرقام الأعمال و القيم المضافة ؛	152
16	تغيرات نتائج "E.I.R.T" المالية (الأرباح و الخسائر).	154
17	إرتفاع الأجور من 1990 إلى 1995.	155
18	طريقة توزيع المكافآت المالية بـ "E.I.R.T".	156
19	أسباب عدم تقاضي بعض مستخدمي "E.I.R.T" لمكافآتهم المالية.	157
20	طريقة تطبيق العقوبة المالية بـ "E.I.R.T" ؛	158
21	المستوى التعليمي حسب الفئات المهنية الموجودة بـ "E.I.R.T" ؛	160
22	طبيعة و نوعية تقييم المستخدم داخل "E.I.R.T" ؛	163
23	تقييم الإطارات الجامعية.	164
24	متوسط غيابات الفرد الواحد لسنوات 1993 - 1996 - 1997 بـ "E.I.R.T" ؛	168
25	تطورات عدد العمال داخل E.I.R.T (1987 - 1997) ؛	169
26	إنخفاض الإنتاج في "E.I.R.T" ؛	170
27	إنخفاض إنتاجية الفرد.	171
28	تطور الديون عبر سنوات 1987 - 1988 ... 1994.	172





- 1- عادل حسن : "إدارة الأفراد"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1978.
- 2- عبد الغفار حنفي و أبو قحف (عبد السلام) : "تنظيم و إدارة الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993.
- 3- حامد الحرفة و آخرون : موسوعة "الإدارة الحديثة و الحوافز" المجلد 1، 2، 3، 4، الدار العربية للموسوعات، بيروت 1980.
- 4- حنفي محمود سليمان : "الأفراد"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بلون سنة.
- 5- صلاح الشنواني : "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر 1976.
- 6- لعويسات جمال الدين "مبادئ الإدارة و التنظيم"، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، ط، 1996.
- 7- محمد سعيد عبد الفتاح : "الإدارة العامة"، 1996.
- 8- هانري فايول، "إدارة صناعية و عامة"، إنشاء : كتاب معروض عن (أحمد) بويعقوب، ENAG، طبعة 1990.
- 9- عبد الغفار حنفي ؛ "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، مطابع الأمل، بيروت، 1990.
- 10- إبراهيم الغمري، "السلوك الإداري و العلاقات العامة"، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1976.
- 11- أوكيل محمد سعيد و آخرون : "إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي" ؛ ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1994.
- 12- ديميتري وايس و بيار موران : "تطبيق وظيفة الأفراد" ؛ طبعات المنظمة ؛ 1982.
- 13- لورانت بيلانجر : "تسيير الموارد البشرية" ؛ بعد نظامي، ط قايتان موران.
- 14- "معرفة و تطبيق التسيير"، بارنار مارتوري، دانيال كروزات، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، ناطهان 1988.
- 15- أليوبن : "نظريات التحفيز" 1982.
- 16- بندي عبد الله، تسيير الأفراد، طبعات 1994 ؛
- 17- لخضر سكيو بمساعدة لويزبلودان ط 4 ل ؛ 1986 ؛ "تسيير الموارد البشرية".

- 18- قيوم فرانك، "تسيير الأفراد في فرنسا، النص و الحقيقة"، مجلة فرنسية في التسيير، سبتمبر 1979 ؛
- 19- ج. م بيريتي، "تسيير الأفراد"، الجائزة الكبرى Havard، التوسّع 1982 ؛
- 20- فياتور لاروس : "تطوير الموارد البشرية : نشاط مهمل من طرف المؤسسة" 1977.
- 21- باريزي روبرت : "تطوير الموارد البشرية، 1982.
- 22- فلاديمير لازيكوف، "التعبير عن أهداف التكوين : التأثيرات على المنظمة في سوسولوجية العمل" رقم 1985/27 ؛
- 23- بياركاس، "التكوين الفعال"، طبعة نشرات التسيير العام 1990 ؛
- 24- طابلور، تنظيم المؤسسة، "الإدارة العلمية للمؤسسة"، باريس 1957.
- 25- مولر وكود ؛ "الغلق في المؤسسة"، باريس 1957.
- 26- كارمال - ق : "التسيير المشترك"، باريس ؛ طبعة المنظمة 1989 ؛
- 27- جورج وارنوط ؛ الموارد البشرية "Evaluation Ligoée"، مجلة فرنسية للتسيير - سبتمبر - أكتوبر 1979 ؛
- 28- شول و ديلاك، "صناعة القرار التنظيمي"، كتاب المنظمة 1970 ؛
- 30- مصطفى بوشيخي، "النقاط الأساسية للتسيير الإقتصادي، الإداري و المالي للمؤسسة".
- 30- الأجور، جاك دوبوا، طبعات المنظمة 1986 ؛
- 31- ألبارت دوبي، جان كلود بيرسون، "التقنيات الحديثة للأجور"، شوطار و شركائه، ط 1972 ؛
- 32- "الرأسمال"، كارل ماركس، رقم الطبعة : 9415، الثلاثي 3-1969 ؛
- 33- "أجور و أفراد"، مارتان رمانويلينا، مقدّمة لأفراد سونك، دائرة الكتاب الإقتصادي 1968 ؛
- 34- شارل لاروك، "تكوين الإيطارات : ملخص تطبيقات المؤسسات الكبيرة في Quebec"، تسيير ؛ حجم 5 - نوفمبر - 1980 ؛
- 35- بلكرمي و داد، "تأثير الموارد البشرية على الآداء في المؤسسة" ؛ رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية 1996-1997 ؛

- 36- عائشة بوشیخي، "المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بين الاقتصاد الموجه و اقتصاد السوق". رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 1995 ؛
- 37- كشرود بشير : "تشخيص مؤسسات الإنجاز في قطاع البناء"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 1994 ؛
- 38- بارجوران جان لويز و آخرون، "المظاهر الإنسانية للمنظمة"، قايتان موران و شركائه، باريس 1979 ؛
- 39- أعمال منسقة من طرف أحمد بويعقوب، "المؤسسة العمومية المعاد هيكلتها : ميكانيزمات تسيير جديدة"، مجلة مركز البحوث الخاصة بالاقتصاد التطبيقي للتنمية، رقم 12- الثلاثي الرابع 1987 ؛
- 40- كراريس الإصلاح، ملخص مسير من طرف حاج-ناصر، عبد الرحمان رستمي، الطبعة الثانية، ENAG-1990 ؛
- 41- الاقتصاد التطبيقي و التنمية، مجلة مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية، رقم 16- الثلاثي 4-1988 ؛
- 42- ديمتيري وايس، "علاقات العمل، مستخدمين، مستخدمين، نقابات"، طبعة دونود، باريس 1978 ؛
- 43- مارسال لأفلام، "عشرة أبعاد لجعل المنظمة إنسانية و تطويرها" 1981 ؛
- 44- "تحفيزات الفرد أثناء العمل"، هاري ليفانس، طبعات المنظمة، 1974.
- 45- كريستولهوم ميشال "تقنيات و تطبيقات التجديد"، باريس طبعات المنظمة 1978.
- 46- "الجزائر، إعادة الهيكلة و الإصلاحات"، بن سعد، 1994.
- 47- "التكوين و التوقع"، غاي لوبوتارف، طبقات E.S.E و مؤسسة الطبع الحديثة، باريس 1975 ؛
- 48- "التكوين و التسيير الذاتي"، غاي لوبوتارف، طبعات E.S.F و مؤسسة الطبع الحديثة، باريس 1974 ؛
- 49- "علوم تسيير الموارد البشرية"، عمر أكتوف، 1986.

- 50- محمد بوسونة، مقدمة لفرانسوا بوريل، "المؤسسة الاشتراكية في الجزائر"، محلّ الطبعات الجامعية للإصدار الجزائري 1982.
- 51- "العمّال في الجزائر"، مصطفى بوتفوشات، ENAL/ENAP، 1984.
- 52- "الاقتصاد المخطّط"، هانري شابر، ماذا أعرف؟ المجلّات الجامعيّة الفرنسيّة، 1975؛
- 53- "المظاهر الاجتماعيّة للإنتقال إلى إقتصاد السّوق، تسيير الموارد البشريّة"، لونس بورنان، منشورات الجزائر، رقم 3، أفريل 1993؛
- 54- "مشاركة العمّال في التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، محفوظ غزالي، طبعة رقم 369-03-79؛
- 55- عبد اللطيف، كرزابي، "خصوصية التسيير أو خصوصية الذمّة"، الملتقى الوطني 6-7 و 8 فبراير 1994؛
- 56- شعيب بونوة، الملتقى الوطني، "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ماهي الآفاق"؟، باتنة 6-7 و 8 فبراير 1994؛
- 57- إيفيس سيمون، هانري تيزيناس Tezènes دي مُونتسَال، "إقتصاد الموارد البشريّة في المؤسسة"، ماسون 1978؛
- 58- "كيف يتم فحص و تقويم المؤسسة"، كمال حمدي، طبعة الرسالة رقم 1995/05/01.
- 59- مجلّة "Révolution Africaines" من 16 إلى 22 نوفمبر، 1984؛
- 60- كرايس Gread رقم 34- الثلاثي (2) 1993؛ مجلة مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية؛
- 61- "التخطيط في المؤسسات"، حجّاجي فول، 1994؛
- 62- مجلّة الأخبار 1985؛
- 63- مجلّة: المسير، رقم 1 - ماي 1996؛
- 64- السّكن في الجزائر "Strategies d'acteurs et logiques industrielles" لسيد بوبكر، 1986.
- 65- بيار موران، "التنظيم و الحوافز"؛ طبعات المنظمة، باريس 1989، طبعات الشّهاب 1995.
- 66- جاكس: "الأجر الموضوعي للإيطارات و الأفراد" 1963.
- 67- وثائق مؤسسة "EIRT" الرّسمية :

- الميزانية المالية لسنة 1987 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1988 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1989 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1990 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1991 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1992 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1993 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1994 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.
- الميزانية المالية لسنة 1995 مع جدول حسابات النتائج لنفس السنة.

68- ميثاق 1978 الوطني.

69- القانون العام للعمال الجزائريين S.G.T : 1982.

70- الإتفاقات العامة 1990.

71- بارجوران جان لويز و آخرون "تسيير الموارد البشرية" ط 1983.

72- حنفي (عبد الغفار) ؛ "إدارة الأفراد" ؛ 1989.

73- "التنظيم و الإدارة" د. علي شريف، د. عبد الغفار حنفي، د. محمد فريد الصّحن الدار الجامعية 1989.

74- "إدارة الإنتاج"، عادل حسن، الدار الجامعية، بيروت لبنان 1985.

75- "الأصول العلمية في إدارة المخازن" غانم فنجان موسى، دار الرّسالة للطباعة بغداد - العراق سنة 1980.

76- التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج"، عاطف محمد عبيد و حمدي فؤاد علي 1974 ؛

77- مصطفى زهير، "إدارة المشتريات و المخازن" 1984 ؛

78- جان فومبون : "تصاعد وظيفة الأفراد"، 1977.

79- بارناي كليغمات : "تسيير الموارد البشرية في التربية" ؛ 1981.

80- لعميري : " تسيير المؤسسة الجزائرية في إقتصاد السوق"، 1993.

81- المحلة الجزائرية للعمل / رقم 20 / سبتمبر 1989.

81- إقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية للدكاترة أحمد مندور و أحمد رمضان، الدار الجامعية 1990.

82- أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة : دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (1991، 1996)، حوالمف رحيمة، رسالة ماجستير 1997-1998.